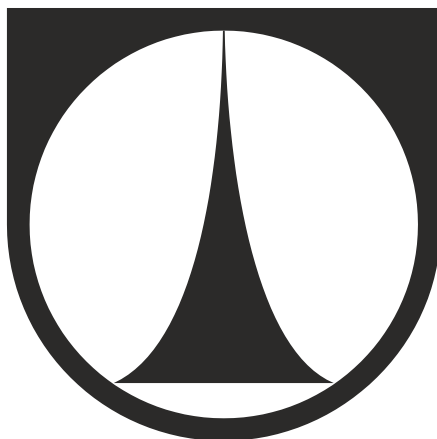


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Bc. Zuzana Brozová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Posouzení možnosti vstupu firmy WMA-Glass na nový trh s ohledem na vymezení cílového segmentu

**Assessing Target Market-Entry Opportunities for WMA-Glass Company
with Regard to End Segment Definition**

DP – PE – KEK -2014
Bc. Zuzana Brozová

Vedoucí práce: Ing. Otakar Ungerman, Ph.D., katedra marketingu
Konzultant: Ing. Vladimír Macháček, jednatel firmy WMA-Glass

Počet stran: 109 Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 7. května 2014

Prohlášení

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom(a) povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 7. května 2014

Zuzana Brozová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Otakaru Ungermanovi, Ph. D. za odborné vedení, rady a připomínky při zpracování této práce. Také bych tímto chtěla poděkovat společnosti WMA-Glass, jmenovitě panu Ing. Vladimíru Macháčkovi, a dále také ostatním pracovníkům, za jejich vstřícný přístup, poskytování informací a rad, potřebných k vypracování této práce. V neposlední řadě patří poděkování rodinným příslušníkům za podporu a svědomité vození kočárku v době psaní této práce.

Anotace

Hlavním cílem diplomové práce je posouzení možnosti vstupu firmy WMA-Glass na nový trh s vymezením cílového segmentu a navržení vhodné strategie. Práce obsahuje jak informace o společnosti samotné, tak o průmyslovém odvětví, ve kterém podniká. Nedílnou součástí práce je situační analýza skládající se z vnějšího a vnitřního prostředí, marketingového mixu a analýzy zákazníků. Vnější okolí firmy je dále rozlišeno na makro a mikro prostředí, která jsou rozebrána pomocí analýzy PEST a Porterova modelu pěti sil. Na základě situační analýzy je sestavena souhrnná SWOT, která je základem pro navržení jak celkové, tak dílčích strategií marketingového mixu pro firmu.

Klíčová slova

B2B, ETOP, marketingový mix, PEST, Porterův model pěti sil, segmentace, situační analýza, SWOT

Annotation

The main aim of the thesis is to assess the target market-entry opportunities for WMA-Glass company and suggest an appropriate strategy. The thesis contains not only information about the company but also the information about the industry in which the company operates. The paper also comprises situation analysis that investigates internal and external environment, marketing mix and customer analysis. The external environment is further divided into macro and micro environment that are analyzed by means of PEST analysis and Porter's five forces model. The situation analysis has contributed to the elaboration of SWOT analysis that is a basis for designing both main and partial marketing mix strategies for the company.

Key Words

B2B, ETOP, marketing mix, PEST, Porter's five forces analysis, segmentation, situation analysis, SWOT

Obsah

Obsah	9
Seznam zkratk	11
Seznam tabulek	13
Seznam obrázků	14
Úvod	15
1. Teoretická východiska	17
1.1 Vymezení základních pojmů	17
1.2 Analýza vnějšího prostředí	19
1.2.1 Makroprostředí	20
1.2.2 Mikroprostředí	21
1.3 Vnitřní analýza firmy	26
1.4 SWOT-analýza	27
1.5 Marketingový mix	28
1.5.1 Výrobek	28
1.5.2 Cena	31
1.5.3 Komunikace	34
1.5.4 Místo	35
1.6 Metody vstupu	36
1.7 Segmentace trhů	36
2. Analýza současného stavu firmy WMA-Glass	39
2.1 Charakteristika firmy WMA-Glass	39
2.1.1 Historie firmy	39
2.1.2 Obecné informace o firmě	41
2.1.3 Organizační struktura WMA-Glass	42
2.1.4 Významné projekty	43
2.1.5 Výrobní postupy	43
3. Volba země	46
4. Situační analýza	47
4.1 PEST analýza	47
4.1.1 Politicko-právní prostředí	47
4.1.2 Ekonomické prostředí	52
4.1.3 Sociálně-kulturní prostředí	56
4.1.4 Technické prostředí	62

4.1.5 Shrnutí PEST analýzy technikou ETOP	65
4.2 Porterova analýza.....	67
4.2.1 Vyhodnocení analýzy podle Portera.....	73
4.3 Analýza zákazníka na saském trhu	74
4.3.1 Segmentační kritéria	74
4.3.2 Zákazníci v Sasku.....	75
4.4 Vnitřní analýza WMA-Glass	76
4.4.1 Vědecko-technický rozvoj.....	76
4.4.2 Marketing a distribuce	77
4.4.3 Výroba a řízení výroby	78
4.4.4 Podnikové a pracovní zdroje	79
4.4.5 Finance a rozpočet	79
4.5 Analýza marketingového mixu	85
4.5.1 Výrobek	85
4.5.2 Cena.....	87
4.5.3 Komunikace.....	88
4.5.4 Místo.....	90
4.5.5 Shrnutí vnitřní analýzy podniku firmy WMA-Glass.....	92
5. Návrhy marketingových strategií	93
5.1 Cíle firmy WMA-Glass	93
5.2 Návrh mezinárodní marketingové strategie	94
5.3 Návrh metody vstupu na zahraniční trh	94
5.4 Návrh dílčích strategií naplňující marketingové cíle podniku.....	95
5.4.1 Návrh produktové strategie	95
5.4.2 Návrh cenové strategie	95
5.4.3 Návrh v oblasti distribuce.....	96
5.4.4 Návrh v oblasti komunikace	96
5.4.5 Reklama	98
5.4.6 Public relations	98
Závěr.....	99
Seznam použité literatury.....	101
Seznam příloh	108
Příloha A Zákazníci v Sasku (1/3)	109
Příloha B Zákazníci v Sasku (2/3)	110
Příloha C Zákazníci v Sasku (3/3)	111
Příloha D Mapa zákazníků v Sasku	112

Seznam zkratek

4P	Nástroje marketingového mixu produkt, místo, cena, propagace (<i>product, place, price, promotion</i>)
AG	Akciová společnost (<i>Aktiengesellschaft</i>)
B2B	Obchodní trh (<i>business-to-business</i>)
BMW	Německý výrobce automobilů (<i>Bayerische Motoren Werke</i>)
CE	Značka shody pro trh evropské unie
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
ČSÚ	Český statistický úřad
DAP	Přeprava zboží s dodáním na místo (<i>Delivered At Place</i>)
DO	Doba obratu
EGRENSIS	Česko-německá euroregionální organizace
EMU	Evropská měnová unie (<i>European Monetary Union</i>)
EN	Evropská norma
ERTL	Jméno společnosti podle zakladatele pana Ertla
ETOP	Profil příležitostí a hrozeb prostředí (<i>Environmental Threat and Opportunity Profile</i>)
EU	Evropská unie (<i>European Union</i>)
EUR	Evropská měna euro (<i>Euro</i>)
EXW	Přeprava zboží ze závodu (<i>EX Works</i>)
G-8	Sdružení osmi nejvyspělejších států světa (<i>Group of eight</i>)
GmbH	Společnost s ručením omezeným (<i>Gesellschaft mit beschränkter Haftung</i>)
HDP	Hrubý domácí produkt
ICC	Mezinárodní obchodní komora (<i>International Chamber of Commerce</i>)

IKATES	Česká certifikační společnost
INCOTERMS	Mezinárodní přepravní podmínky (<i>International Commercial Terms</i>)
ISO	Mezinárodní standardizační organizace (<i>International Organization for Standardization</i>)
KI Aula	Aula pro předávání Nobelových cen ve Švédsku (<i>Karolinska Institut</i>)
NATO	Severoatlantická aliance (<i>North Atlantic Treaty Organization</i>)
OC	Obchodní centrum
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>)
PEST	Analýza prostředí politického, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického
PR	Vztahy s veřejností (<i>Public Relations</i>)
PVC	Umělá hmota (<i>Polyvinyl chloride</i>)
RO	Rychlost obratu
ROA	Ukazatel rentability aktiv (<i>Return On Assets</i>)
ROE	Ukazatel rentability kapitálu (<i>Return On Equity</i>)
SNC.	Veřejná obchodní společnost (<i>Société en nom collectif</i>)
SP. z. o. o.	Společnost s ručením omezeným (<i>Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością</i>)
SRN	Spolková republika Německo
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>)
UN	Spojené národy (<i>United Nations</i>)
USA	Spojené státy americké (<i>United States of America</i>)
VaV	Věda a výzkum
WEF	Světové ekonomické fórum (<i>World Economic Forum</i>)
WHO	Světová zdravotnická organizace (<i>World Health Organization</i>)

Seznam tabulek

Tab. 1 - Obecné informace o firmě WMA-Glass	41
Tab. 2 - Zahraniční obchod Německo	49
Tab. 3 - Zahraniční obchod Německa s ČR.....	50
Tab. 4 - Vývoj HDP v SRN.....	53
Tab. 5 - Vývoj Inflace SRN.....	53
Tab. 6 - Sasko vývoj průměrných hrubých mezd.....	53
Tab. 7- Index světové konkurence.....	55
Tab. 8 - Hraniční přechody do Německa.....	64
Tab. 9 - Shrnutí PEST analýzy technikou ETOP	65
Tab. 10 - Vývoj stavebnictví Německo	69
Tab. 11 - Vyhodnocení analýzy podle Portera	73
Tab. 12 - Shrnutí vnitřní analýzy podniku firmy WMA-Glass	92

Seznam obrázků

Obr. 1 - Porterův model pěti sil	22
Obr. 2 - Organizační struktura WMA-Glass	42
Obr. 3 - Vývoj nezaměstnanosti v SRN 2012 - 2014	54
Obr. 4 - Věková struktura obyvatelstva.....	58
Obr. 5 - Náboženství v Německu	59
Obr. 6 - Hraniční přechody do Německa.....	65
Obr. 7 - Konkurenční podniky WMA-Glass	68

Úvod

Jako cíl této diplomové práce bylo zvoleno posouzení možnosti vstupu firmy WMA-Glass, s. r. o. (dále jen WMA-Glass) na zahraniční trh a dle toho návrh na vhodnou komunikační strategii s partnery na saském průmyslovém trhu. Tímto by autor rád uplatnil nejen znalosti získané studiem podnikové ekonomiky, ale i zkušenosti jak s prostředím dané firmy, tak i se saským příhraničním regionem, kde měl autor možnost studovat i pracovat.

Firma se zabývá průmyslovou výrobou izolačních skel. Ta stále zdokonalují své izolační schopnosti a skrývají proto velký růstový potenciál. Jak poslední roky ukázaly, v českém stavebním průmyslu docházelo ke stagnaci mnohem více než v sousedních zemích Evropské unie. Navzdory tomu ceny energií a s nimi i požadavky na tepelnou úsporu rostou v celé Evropě. Prohlubující se zájem o životní prostředí zvyšuje dnešní nároky na tepelnou izolaci. Na výrobu izolačních skel má vliv také atraktivnost tohoto materiálu, jenž je hojně využíván předními světovými architekty.

Aby si podnik udržel své postavení na trhu, musí stále aktivně vyhledávat nové zákazníky. Většinou se jedná o jednorázové projekty stavebních společností, tudíž je zapotřebí nejen navazovat na dobré zkušenosti z minulosti, ale snažit se zaujmout nové firmy.

Vzhledem k bohatým zkušenostem s německým trhem a s mezinárodními zakázkami je WMA-Glass v oblasti mezinárodního obchodu zkušená. Další růst vidí v získávání zakázek v pohraničním saském regionu. Důvodem je geograficky blízké území a po vstupu ČR do Evropské unie v roce 2004 také hospodářská dostupnost. V posledních letech společnost navázala kontakty s několika zákazníky právě z tohoto regionu, aniž by je sama vyhledala.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. V první kapitole proběhne seznámení s teoretickými východisky, pro zpracování situační analýzy. Ta se zaměří na makro, mikro prostředí a vnitřní prostředí podniku. K tomu účelu bude popsána PEST analýza, Porterův model pěti sil a SWOT. Dále je nezbytné představit metody vstupu na zahraniční trh a segmentaci trhu. Na základě segmentačních kritérií bude proveden rozbor zákazníků v pohraniční oblasti, jež je klíčovým faktorem pro tuto práci. Praktická část v úvodu představí firmu WMA-Glass a zemi, do které plánuje firma vstoupit. Následně bude

vypracována analýza makro prostředí formou PEST. Výsledky budou stručně shrnuty technikou ETOP. Rozbor mikro prostředí bude proveden pomocí Porterova modelu pěti sil, a bude vyhodnocena podle Portera. Zvláštní pozornost bude věnována segmentaci trhu a zákazníkům. Dále bude rozebráno vnitřní prostředí firmy a marketingový mix, pro zhodnocení bude použita SWOT. Tímto se uzavře celková situační analýza a bude následovat formulování cílů a strategií, které budou navrženy na základě výše zmíněných rozborů. Práce se zaměří jak na celkovou strategii pro vstup na mezinárodní trh, tak na formulování dílčích strategií marketingového mixu. Na závěr budou představeny návrhy, které povedou k úspěšnosti a lepší konkurenceschopnosti firmy na zahraničním trhu.

1. Teoretická východiska

V této kapitole budou představena teoretická východiska pro vypracování této diplomové práce. V úvodu budou vymezeny základní pojmy, které jsou zapotřebí pro základní přehled. Nato naváže situační analýza. Nejprve se zaměří na makroprostředí. Bude provedena PEST analýza, poté bude posuzováno mikro prostředí za pomoci Porterova modelu pěti sil. Dále bude následovat stručná charakteristika SWOT analýzy, jež bude použita pro shrnutí výsledků výše uvedených rozborů. Situační analýza dále obsahuje vnitřní analýzu firmy a marketingového mixu. V závěrečné části této kapitoly budou představeny metody vstupu na zahraniční trh a tržní segmentace.

1.1 Vymezení základních pojmů

Tato podkapitola seznamuje se základními pojmy a definicemi, které tvoří základní rámec pro pochopení východisek této práce. Obsahem je základní charakteristika trhu a obchodního trhu a sběr dat. Bude definován marketing a mezinárodní marketing, vysvětlen bude i pojem marketingové strategie.

Trh

obecně lze chápat jako místo, kde se setkávají nakupující a prodávající. Dříve se takto označovala náves, či tržnice. V dnešní době je tento pojem používán přeneseně v souvislosti s třídou produktů, které náleží k určitému odvětví, jako např. trh bydlení. Velikost trhu určuje počet subjektů, které na něj vstupují za účelem směny (Kotler et al. 2007, s. 44-45).

B-2-B trh

V základním členění můžeme tržní prostředí rozdělit na trh spotřebitelský a B2B (*Bussiness-to-Bussiness*). Zatímco spotřebitelský trh se zaměřuje pouze na koncové zákazníky a uspokojení jejich přání a potřeb, B2B trh se odehrává pouze mezi obchodníky. Průmyslové výrobky prochází několika fázemi výroby, než doputují k zákazníkovi.

Zákazníci pocházejí nejen ze soukromého, ale i z veřejného sektoru jak tuzemských, tak i zahraničních vládních organizací (Kotler et al. 2007, s. 65-66).

Machková dělí trh na tři základní trh spotřebitelských výrobků, průmyslových výrobků a trh veřejného sektoru (2009, s. 90). Tato práce se zaměří na B2B trh průmyslových výrobků.

Data

Sběr dat je zapotřebí při vstupu země na cizí, dosud neznámý trh. Data se dělí podle jejich dostupnosti na sekundární data, explorační výzkum a primární data. Sekundární data jsou běžně přístupná. Řadí se sem informace statistické, publikované významnými organizacemi například OECD, ČSÚ, aj. Takovéto informace jsou snadno přístupné. Započítávají se geografické a demografické údaje, oficiální jazyk a také obchodní jazyk, politická data a základní ekonomické ukazatele jako například HDP, inflace. Explorační výzkum přichází na řadu, kdy již sekundární data nestačí. Využívá názorů odborníků, což může být spojeno s poplatkem. Primární data jsou použita, pokud předchozí informace nejsou dostačující, čerpají se přímo v cizí zemi, a proto jde o obtížnou a drahou metodu. (Strnad, Krausová 2011, s. 67-71)

Marketing

„Marketing je o proces zaměřený na uspokojování potřeb zákazníka. Pomocí nástrojů, metod a technik marketingového výzkumu dochází ke zjištění potřeb a přání zákazníka ze strany firem, státních institucí či dalších organizací. Na základě zjištěných skutečností tyto organizace přijmou taková opatření, jejichž cílem je nabídnout zákazníkovi výrobky a služby s co největší přidanou hodnotou, ve správný čas, v ideálním místě a za vhodnou cenu“ (Kotler 2007, s. 38).

Mezinárodní marketing

„Mezinárodní marketing je,“ podle Machkové, „podnikatelská filozofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. (2009, s. 12). Základními koncepcemi jsou vývozní, globální a interkulturní marketing.

Vývozní marketing realizují rozvíjející se podniky a na zahraniční trh se většinou nejprve adaptují a poté postupně pronikají. Podle Machkové je obvyklý následující postup (2009, s. 15):

- Provedení výzkumu trhu
- Výběr země, či geografické zóny
- Volba obchodní metody
- Volba obchodní politiky a definice marketingového mixu
- Vypracování konkrétní nabídky pro zvolený trh

Marketingová strategie

Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích (Machková 2009, s. 12).

Růstová strategie je základní motivací všech firem vstupujících na zahraniční trh. Machková rozlišuje tři různé: strategii intenzivního růstu, externí růstovou strategii a diverzifikační růstovou strategii (Machková 2009, s. 70).

1.2 Analýza vnějšího prostředí

Tato kapitola se bude zabývat průzkumem vnějšího prostředí. Nejprve se zaměří na makro prostředí, k posouzení jeho charakteristiky bude použita PEST. Poté bude pozornost věnována mikroprostředí a jeho rozboru pomocí Porterova modelu pěti sil, jenž hodnotí konkurenční prostředí firmy na trhu. Poznatky z první analýzy budou shrnuty technikou ETOP, následně bude druhá analýza vyhodnocena podle Portera.

1.2.1 Makroprostředí

Mezinárodní marketingové prostředí je souborem společenských sil. Vnější vlivy nazýváme makroprostředím, tvoří jej makroekonomické ukazatele. Patří sem demografické údaje o obyvatelstvu, ekonomické ukazatele, přírodní vlivy, technologická vyspělost, politické a kulturní vlivy (Kotler et al. 2007, s. 130).

Tato čtyři dílčí klíčová prostředí jsou předmětem PEST analýzy. Každé z nich obsahuje řadu faktorů ovlivňujících různou měrou podnik. Jejichž důležitost se s postupem času může lišit, jak uvádí Sedláčková, Buchta (2006, s. 16). Cílem PEST analýzy není vypracovat jejich vyčerpávající seznam, jelikož důležitost každého z nich je pro každý podnik jiná, a proto je potřeba správně rozlišit, které jsou více, či méně významné pro daný podnik (2006, s. 19). Další část je zpracovaná podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 16-19).

Politické a legislativní faktory: náleží sem faktory, jako je stabilita zahraniční a politické situace, členství země v Evropské unii, politická omezení formou daňových zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí, aj. Zákony, právní normy a vyhlášky vymezují prostor pro podnikání, mohou mít významný vliv na současné i budoucí rozhodování podniku.

Ekonomické faktory: mezi hlavní indikátory patří makroekonomický trend, míra ekonomického růstu podniku, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, a tím vznikají příležitosti na trhu. Pokles růstu naopak znamená snížení spotřeby. Úroková míra má vliv celkovou výnosnost podniku a skladbu finančních prostředků, jelikož určuje cenu kapitálu. Závisí na ní investiční aktivita podniku, která je vyšší při nízké úrovni úrokové míry. Vysoká míra inflace brzdí ekonomický rozvoj. Devizový kurz zase ovlivňuje konkurenceschopnost na zahraničním trhu, jeho míry musíme interpretovat komplexně. Propočtem těchto faktorů se zabývá finanční analýza podniku.

Sociální a kulturní prostředí: odráží vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva, taktéž jeho strukturou (náboženstvím, národnostním složením). Zahrnuje demografické změny, příkladem je stárnoucí populace. Zaměřuje se na typické společenské chování, tradice a zvyky.

Technologické prostředí: každá firma by se měla zajímat o inovace na trhu, změny techniky a technologie, aby udržela krok s konkurencí. Pokud je dokáže předvídat, je zvýhodněná. Příkladem může být povinnost investovat do technologií ochraňujících životní prostředí.

1.2.2 Mikroprostředí

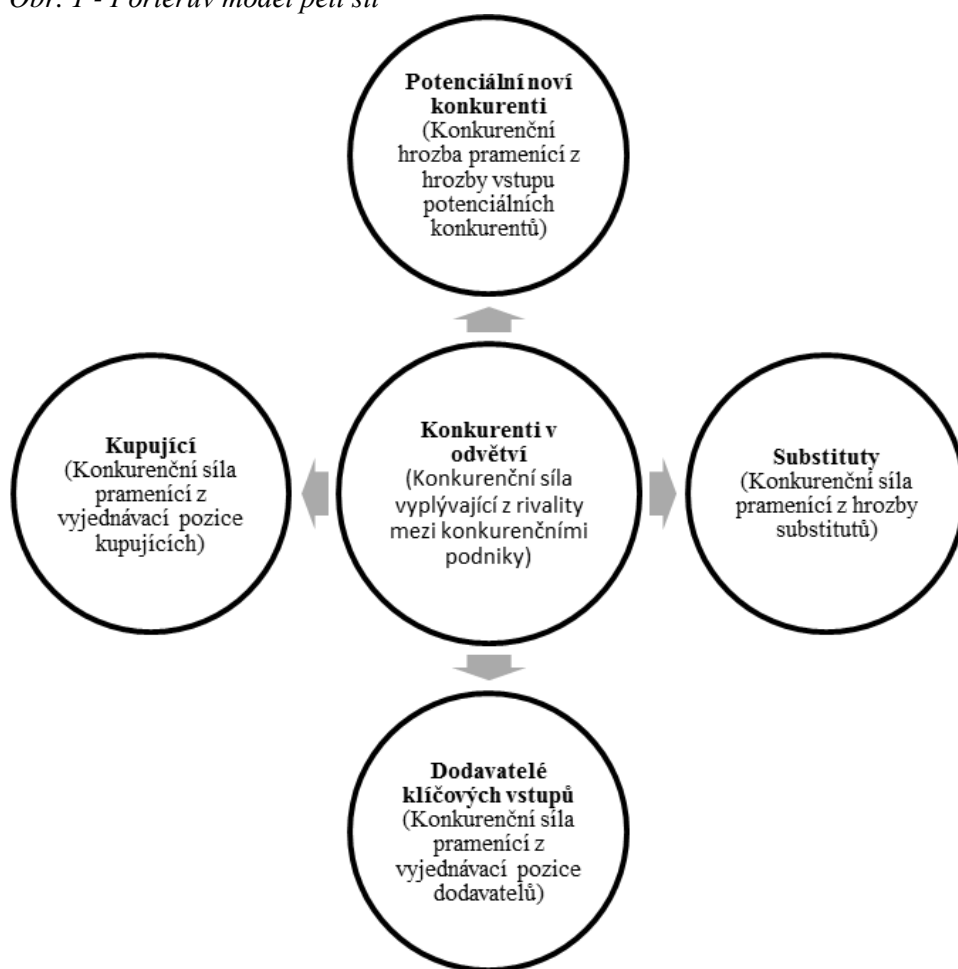
Mikroprostředí je důležité pro zjištění hlavních činitelů působících v těsné blízkosti firmy k formulování vlastní strategie, je tvořeno: managementem firmy a jeho zaměstnanci, dodavateli, zákazníky, konkurencí, marketingovými a finančními zprostředkovateli a veřejností (Kotler et al. 2007, s. 130). Znalost prostředí, ve kterém firma podniká je nezbytná, jelikož firma jej může svými aktivitami významně ovlivnit.

Mikroprostředí bude analyzováno Porterovým modelem pěti sil. Cílem bude určit základní hybné síly v daném odvětví (Jakubíková, 2008).

Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil zkoumá konkurenční prostředí z hlediska stávající a nové konkurence v odvětví, vyjednávacích sil dodavatelů a zákazníků či vlivu substitutů, uvedené síly budou níže popsány. Cílem modelu je pochopení vnějších sil, jejich identifikace a následná reakce a změna jejich působení pomocí strategického rozhodování managementu ve prospěch firmy. Konkurence na trhu je obecně funkcí následujících sil, viz obrázek *Obr. 1 - Porterův model pěti sil* (Sedláčkové, Buchty 2006, s. 47-54).

Obr. 1 - Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování podle Sedláčkové, Buchty 2006, s. 48

A) KONKURENCE V ODVĚTVÍ

Sedláčková, Buchta řadí tuto sílu konkurence v odvětví mezi nejsilnější z celého modelu. Firma používá svou strategii a své nástroje k získání lepší pozice na trhu. Úspěch jejího snažení ovšem závisí na jejích protivnících a jaké prostředky jsou obě strany ochotny vynaložit. Mezi nástroje řadí cenu, kvalitu, služby, záruky, podporu prodeje aj. Dále uvádí dva následující přístupy. Prvním je agresivní konkurenční strategie, která intenzivně tlačí na ostatní podniky v odvětví. Druhou strategií se rozumí používání nástrojů, které získají konkurenční výhodu tak, aby firma poté mohla určovat pravidla v odvětví. Mezi obvyklé faktory patří:

- Počet a velikost konkurentů na trhu - vyšší počet konkurentů na trhu znamená větší pravděpodobnost nových strategických akcí a protiakcí. Trh je méně stabilní, pokud síly jednotlivých firem jsou vyrovnané. Větší stabilita panuje na trhu s dominantní firmou.
- Míra růstu trhu - rychle rostoucí trhy jsou provázeny menší rivalitou. Růst firmy je dosažen prostřednictvím zvyšující se poptávky, firma nemusí soupeřit o místo na trhu. Pokud trh roste pomalu, je tomu naopak a konkurenční boj může vyústit v cenovou válku.
- Diferenciace produktů - malá diferenciace produktů může znamenat velkou konkurenční rivalitu, protože kupující mohou snadno přecházet od jednoho výrobce ke druhému. Příkladem jsou energie, zemědělské plodiny.

B) SUBSTITUČNÍ VÝROBKY

Substitut je statek, který lze snadno nahradit jiným, podobným statkem. Obvykle při změně ceny, výkonu či jiné hodnoty daného statku, má zákazník tendenci tento statek nahradit. Konkurovat si mohou ovšem i statky na první pohled z jiného odvětví. Příkladem jsou brýle nahrazované kontaktními čočkami. Rozhodování zákazníka ovlivňují následující faktory.

- Výše cen substitutů - cena daného výrobku je limitována existencí substitutů v odvětví. Výrobci proto nemohou stanovit libovolnou cenu, což omezuje jejich zisky. Hledají proto nákladové úspory.

- Diferenciace substitutů - existence substitutů umožňuje srovnávat zákazníkům kvalitu, výkon a cenu. Podnik zvažuje použití substitutu s ohledem na zvýšení atraktivity daného výrobku. Příkladem jsou nápoje ve skle, jež mohou být nově plněny do umělohmotných lahví. Vliv při výběru hraje skladovatelnost, manipulovatelnost, recyklovatelnost aj.
- Náklady na změnu - jsou jimi náklady, které musí zákazník věnovat na přechod k substitutu. Snadnost přechodu je významným faktorem. Například úprava automobilu na plyn místo tradičního benzínu.

C) VSTUP POTENCIONÁLNÍCH KONKURENTŮ

Nové firmy vstupující na trh s sebou přináší dodatečné kapacity a nové strategické plány. Konkurenční hrozba vyplývá ze dvou faktorů, vstupní bariéry a reakce ostatních konkurentů. Všeobecně platí, čím nižší bariéry vstupu, tím je snadnější vstup nových firem. V ziskovém období odvětví bude příliv firem vysoký a naopak. Zde jsou uvedeny některé bariéry vstupu.

- Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt - velký objem produkce umožňuje úspory z nákladů v důsledku snížení fixních nákladů na jednotku. Další úsporou může být opakovanost výrobního procesu v důsledku získání zkušeností. Pro některá odvětví jsou vysoké objemy produkce nutné k dosažení efektivnosti. Příkladem jsou distribuce piva, vývoj a výzkum počítačů.
- Technologie a know-how - technologií potřebnou k výrobě mohou být patenty, jež nejsou volně dostupné. Tato situace se může měnit vyprcháním platnosti patentu. Dalším problémem může být nedostatečná kvalifikace lidských zdrojů, aby mohly pracovat s určitou technologií.
- Znalost značky a oddanost zákazníků - preference obchodní značky může znesnadnit novému podniku vstup na trh. Musí vynaložit dodatečné náklady na propagaci, či zapůsobit výhodnou cenou a doplňkovými službami k odlákání zákazníka od konkurence.
- Kapitálová náročnost - čím vyšší je kapitálová náročnost výroby, tím méně konkurentů bude na trh vstupovat. K vysokým počátečním investicím patří výstavba výrobního závodu, pořízení technického vybavení a počáteční náklady

na propagaci. Mezi kapitálově náročná odvětví se řadí těžební, energetický, letecký, či automobilový průmysl.

D) VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

Síla a vliv nezbytných zdrojů pro výrobu mohou být důležitým ekonomickým faktorem. Silní dodavatelé surovin, technologií, kvalifikované práce atd. mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen, či zhoršováním kvality. Zdrojů nikdy nebývá nadbytek, proto se každý podnik snaží využít vlastní zdroje a zmenšit dodávky z vnějších zdrojů. Vyplatí se mít kvalifikované, proškolené pracovníky, nebo financovat investiční aktivity z vlastních zdrojů. Vysoký vliv dodavatelů a silná vyjednávací síla je, když:

- dodavatel je nezbytný pro vstup odběratele do odvětví, ovlivňuje kvalitu výstupu, tvoří významnou část nákladů
- existuje několik silných dodavatelů na trhu s velkými objemy prodeje, malým rizikem nové konkurence
- vstup je jedinečný, jsou vysoké náklady při přejití na substituty pro odběratele, neexistují podobné substituty v odvětví pro dodavatele

E) VYJEDNÁVACÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH

Na druhou stranu mohou existovat také silní kupující. Výrobce se bude snažit získat zakázku a bude se chovat tvrdě vůči svému konkurenčnímu okolí. Kupující si může vymoci další výhody například lepší úroveň kvality, výhodnější úvěrové, garanční, či platební podmínky. Zákazníci disponují velkou silou v těchto případech:

- malý počet zákazníků, velký objem nákupu (množstevní slevy a jiné výhody za stejnou cenu), požadavky na certifikaci (dodatečné náklady pro prodejce)
- velký počet malých podniků se slabou vyjednávací silou
- nákup jednoho zákazníka představuje velké procento z celkového odbytu odvětví

1.3 Vnitřní analýza firmy

Tato kapitola se zabývá vnitřní analýzou firmy. Pro volbu vhodné strategie při vstupu na mezinárodní trh je nezbytné analyzovat nejen vnější, ale také vnitřní prostředí a poznat tak základní přednosti a nedostatky firmy. Keřkovský, Vykypěl rozděluje vnitřní analýzu společnosti na pět základních faktorů: vědecko-technický rozvoj, marketing a distribuci, výrobu a řízení výroby, finance a rozpočet (2003, s. 74-83). V následující části budou popsána vybraná klíčová kritéria každého z faktorů. Dále budou uvedeny hlavní charakterové vlastnosti SWOT analýzy, jež bude v praktické části využita jako metoda shrnutí vnitřních faktorů firmy. Interní prostředí bude zhodnoceno pomocí silných a slabých stránek firmy (SW).

Vědecko-technický rozvoj: přispívá k vytváření konkurenčních výhod zlepšením, či vytvořením stávajícího výrobku, také může vést ke zlepšení výroby snížením nákladů, a tím zlepšit cenovou politiku. Patří sem následující kritéria:

- úroveň a zkušenosti technického personálu

Marketing a distribuce: důležitost marketingových faktorů je pro každý podnik rozdílná. Pokud závod dodává výrobky jen několika zákazníkům, nemusí vynakládat značné úsilí na tuto oblast. K vybraným kritériím náleží:

- účinnost prodejní síly
- účinnost cenové strategie pro výrobky
- kvalita výrobků a služeb
- komplexnost sortimentu
- vztahy s klíčovými zákazníky
- kvalita balení

Výroba a řízení výroby: velmi důležitým aspektem se stává flexibilita výrobců měřená časem, to znamená upřednostnění výrobce s kratší dodací lhůtou. Také zesiluje mezinárodní konkurenci, což vede ke zkracování životního cyklu a včasnějšímu zastarávání výrobku. Zde je uvedeno několik kritérií určujících vývoj v dané oblasti:

- dostatek výrobních kapacit k uspokojení tržní poptávky
- flexibilita výroby z hlediska požadavků zákazníka
- spolehlivost a stabilita výrobních systémů
- hospodárnost energií

Podnikové a pracovní zdroje: mohou zásadně ovlivnit konkurenceschopnost podniku, zde jsou některá kritéria:

- Image a prestiž podniku
- Účinná organizační struktura
- Zkušenost a motivace řídicích pracovníků
- Kvalita zaměstnanců

Finance a rozpočet: smyslem finančních ukazatelů je posouzení „finančního zdraví“ podniku. V praxi je používán finanční úsek především k tvorbě rozpočtů, proces strategického řízení bývá opomíjen. K nejčastějším patří následující poměroví ukazatelé:

- Rentability
- Likvidity
- Aktivita
- Zadluženosti

1.4 SWOT-analýza

SWOT je akronym z anglického originálu, znamená silné stránky (*Strengths*), slabé stránky (*Weaknesses*) podniku, příležitosti (*Opportunities*) a hrozby (*Threats*) okolí. Tato metoda je podle Sedláčkové, Buchty jednoduchým nástrojem pro systematickou analýzu. Tvoří koncepční rámec pro klíčové faktory ovlivňující strategické postavení společnosti. Využívá předchozího rozboru k identifikaci slabých a silných stránek firmy a konfrontuje je s hlavními vnějšími vlivy, tedy příležitostmi a hrozbami z okolí. Směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie (2006, s. 91). SWOT nabízí dvě vnitřní charakteristiky, jimiž jsou silné a slabé stránky podniku, a dvě vnější charakteristiky příležitosti a hrozby.

Mezi základní cíle patří získání stručného přehledu výsledků externí a interní analýzy. Výsledky jsou stručné, obsahují pouze 8-10 bodů.

1.5 Marketingový mix

V této kapitole se práce zaměří na hlavní nástroje marketingového mixu, jimiž jsou produkt (product), místo (place), cena (price) a komunikace (promotion). V úvodu se práce věnuje hlavním přístupům k marketingovému mixu, z nichž poté vychází i strategie jednotlivých nástrojů, které budou stručně představeny. Budou charakterizovány i strategické přístupy.

Dědková a Honzáková definuje marketingový mix jako soubor nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých cílů na vybraném trhu.“ Tyto nástroje jsou v marketingu označovány jako 4P.

Existují dva strategické přístupy k marketingovému mixu, totiž adaptace a standardizace. Při adaptaci je zapotřebí přizpůsobit se na lokálních trzích, zatímco standardizace znamená vyrábět všude jednotně, jak uvádí Kotler. Dále zmiňuje možný kompromis mezi těmito dvěma extrémními póly jako další možnost. Přizpůsoben se může být například pouze jeden z nástrojů a ostatní zůstanou standardizované. Existuje zde nesčetně kombinací (1998, s. 365).

1.5.1 Výrobek

Tato podkapitola v úvodu zmíní definici produktu, dále jeho základní členění a strukturu. Další část podkapitoly je věnována dílčím charakteristikám, jimiž jsou kvalita, obal, značka a služby.

Kotler považuje za produkt jakoukoliv věc, jež je schopna uspokojit lidské potřeby i přání a současně je dostupná na trhu (1998, s. 380).

Machková označuje výrobek jako hmotné a nehmotné statky nabízené na trhu, která uspokojují potřeby a přání spotřebitelů (2009, s. 120).

Základní dělení produktu

Podle Kotlera rozlišujeme zboží trvanlivé, netrvanlivé a služby (1998, s. 381-382). Tato práce se zaměří na zboží dlouhodobé spotřeby, jelikož vyplývá z podstaty této publikace. Výrobky tohoto typu dále můžeme dělit na spotřební a průmyslové. Průmyslové zboží je buď surovinou, nebo polotovarem. Mezi základní suroviny řadíme například kov, dřevo. Polotovaz je buď materiálem např. cement, což je zpracovaná surovina, nebo polotovarem (motor), jenž vstupuje do finálního výrobku téměř beze změn, například motor namontovaný do automobilu (Kotler 1998, s. 383).

Struktura výrobku

Strnad a Krausová uvádí tři úrovně produktu: jádro, obal a služby pro výrobek. (2011, s. 76)

- jádro tvoří výrobek a jeho funkce, rozměr, design či provedení
- obal tvoří skutečný obal, značka, obchodní značka a etiketa
- službami pro výrobek jsou záruka, servis a uživatelské instrukce

Díličí charakteristiky

V průmyslu je **kvalita** do značné míry garantována předpisy a normami. Technické požadavky mohou být zneužívány jako bariéra při vstupu na trh. Příkladem těchto překážek jsou povolenací řízení, či povinné certifikáty. Po vstupu České republiky do EU došlo k zapojení do jednotného vnitřního trhu. Výrobky se nyní člení na volně obchodovatelné a regulované. Evropská unie dlouhodobě buduje harmonizovaný systém technických direktiv, jenž se nazývá „nový přístup“ (new approach). Je založen na následujících zásadách (Machková 2009, s. 124):

- Evropské směrnice - upravují základní požadavky na bezpečnost výrobků, aby s nimi bylo možné obchodovat ve všech zemích EU.
- Evropské normy – jsou nezávazné, dobrovolné a uvádějí podrobné technické specifikace
- Princip presumpce shody – je předpoklad, že výrobky jsou ve shodě s požadavky směrnic.

- Vedle těchto zásad existují ještě další označení, vypovídající o kvalitách výrobku (Machková 2009, s. 125-126).
- CE značka – pro EU je charakteristická odpovědnost výrobce, který ručí za provedení postupů dle všech směrnic, zkoušky o shodě, vypracování technické dokumentace aj. Toto označení stvrzuje, že výrobek prošel postupem posuzování shody a a vyhovuje technickým požadavkům.
- ISO normy – vychází z vynikajících výsledků v oblasti jakosti, jsou univerzální, takže se dají použít pro všechna odvětví. Na druhou stranu jde o soubor minimálních požadavků kvality. Charakteristický je důraz na pořádek a disciplínu v souvislosti s jakostí, vedení důkladné a dohledatelné dokumentace. Používat ISO normy není povinné, jedná se spíše o marketingový nástroj podporující důvěryhodnost a image firmy.

Někdy lze **obal** považovat za další marketingový nástroj, to se ovšem týká především spotřebního zboží. Mnoho výrobků přicházejících na trh musí být zabaleno, či musí obsahovat etiketu. Rozlišujeme dva termíny-balení a obal. Balením se rozumí činnost navrhování a výroba krabic, či obalů pro výrobky, zatímco obal chrání výrobek, aby nebyl poškozen. Náklady na obal mohou být vysoké, obvykle nesmí ničit životní prostředí (Dědková, Honzáková 2001, s. 26).

Značka, či inzerce je v případě průmyslových výrobků druhořadá (Kotler 1998, s. 383). Přesto by se firma měla rozhodnout, zda výrobku přidělí značkové jméno. V současné době je značení výrobků velmi důležité. Zde je několik výhod, které přináší. Zpracováno podle Dědkové, Honzákové (2001, s. 25-26):

- usnadnění vyřizování objednávek
- vytvoření věrných zákazníků
- pomoc při budování firemní image

Součástí značky tvoří jméno, termín, znak, symbol, tvar nebo kombinace výše uvedených. Cílem je odlišení od konkurence. Prodejce má možnost výrobek uvést na trh, jelikož značka je předmětem právní ochrany, třemi způsoby (Dědková, Honzáková 2001, s. 26).

- 1) značkou výrobce
- 2) výroba prodá zprostředkovateli, ten ji označí soukromou značkou
- 3) výrobce použije kombinovanou značku

Služby jsou nedílnou součástí výrobku, umožňují výrobu a usnadňují distribuci hotového výrobku k odběrateli. Důležitou roli hraje především jejich rozsah (Kotler 1998, s. 383). Machková upřesňuje odlišnosti při poskytování služeb vzhledem ke kupní síle dané země. Vyspělejší země budou požadovat komplexní služby, naopak země s nižší kupní silou si je budou raději zajišťovat samy. Mezi obvyklé náleží doprava, montáž, servis, náhradní díly, záruka, dodací podmínky (2009, s. 121).

1.5.2 Cena

Druhý nástroj marketingu bude definován v následující podkapitole, budou zmíněny vybrané metody tvorby cen a strategické přístupy pro volbu exportních cen. Jsou zde zařazeny i některé dodací podmínky, jelikož doprava je nezanedbatelným nákladem vstupujícím do ceny výrobku. Na závěr se podkapitola věnuje financování a způsobům platby.

Definice ceny

V nejužším slova smyslu je cena peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu. V širším smyslu je cena souhrnem všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby (Kotler et al. 2007, s. 748).

Metody tvorby cen

- pomocí přírážky (*cost-plus pricing*): jedná se o základní jednoduchou metodu. K nákladům na jednotku výkonu je přičtena zisková přírážka (marže). Tento postup je vhodný pro obchodní mezičlánky. Používá se pro zboží s nízkou cenovou elasticitou a

vysokými náklady na manipulaci, či skladování. Neumožňuje pružnou reakci na tržní ceny.

- pomocí cenových nabídek (*sealed-bid pricing*): podle Machkové firma nabízí takovou cenu, aby získala kontrakt, bez ohledu na vlastní náklady. Jedná se o nízké ceny, téměř dumpingové. Tento způsob je charakteristický pro stavebnictví. (2009, s. 141). Oproti tomu Kotler rozlišuje firmu uskutečňující mnoho zakázek a firmu s příležitostnými zakázkami. Podnik s mnoha zakázkami zvolí přiměřenou výši zisku i pravděpodobnosti, dlouhodobě bude maximalizovat zisk (Kotler 1998, s. 444-448).

Stanovení exportní ceny

Strnad, Krausová uvádí následující možnosti stanovení exportní ceny: vyšší, nižší, nebo vyrovnanou s domácí cenou. Práce se zaměřuje na třetí z nich. Ta se používá u začínajících exportérů, nejsou zde problémy při stanovení ceny, je to „pocitivá cena“. Nehrozí problémy s dumpingem. (2011, s. 97-99):

Mezinárodní dodací podmínky

Dodací podmínky podstatně ovlivňují konečnou cenu výrobku, protože určují, jakou část nákladů spojených s dodávkou zboží hradí prodávající. Obecně platí, že čím je dodací podmínka delší, tím větší část nákladů hradí prodávající (Machková 2007, s. 143).

Jak postupovat při mezinárodní přepravě zboží stanovuje Mezinárodní obchodní komora ICC (*International Chamber of Commerce*). Tento dokument se nazývá „Mezinárodní podmínky pro přepravu zboží“ zkráceně INCOTERMS® (*International Commercial Terms*). Pravidla pro přepravu INCOTERMS® 2010 byla nahrazena souborem INCOTERMS® 2000 s platností od 1. 1. 2011. Celkem existuje 8 pravidel určujících, zda za dokumentaci, riziko převozu a náklady za dopravu odpovídá kupující, nebo prodávající. Pravidla rozlišují mezi skutečným předáním zboží a sjednaným místem určení. Tato práce představí pouze se dvě z nich. (www.businessinfo.cz):

- 1) Ze závodu EXW (*EX Works*): prodávající předá zboží v areálu firmy, není povinen toto zboží naložit, ani obstarat dovozní a vývozní dokumentaci. Doporučuje se zejména pro vnitrostátní transakce. Nevýhodou je, že kupující nemá oznamovací povinnosti vůči

prodejci v případě, že veze zboží přes hranice. Ten ovšem může tyto informace potřebovat kvůli oznamovací povinnosti či kvůli daním.

2) S dodáním v místě určení DAP (*Delivered At Place*): dodávka je splněna předáním zboží kupujícímu. Přepravce nepožaduje uhrazení nákladů za vykládku, pokud je to tak předem ujednáno. Dále může proclít zboží, není to však jeho povinnost.

Financování a způsob platby

Platební podmínky určují místo, dobu a způsob úhrady kupní ceny kupujícím. Místem se rozumí nejčastěji banka, či jiné místo například při hotové platbě. Doba úhrady kupní ceny může být před dodáním zboží (velmi ojediněle), při předání, nebo po dodání zboží. V praxi existuje ještě další možnost, tou je platba formou akontace. Kupní cena je uhrazena částečně před dodáním, zbytek je doplacen při, nebo po dodání zboží (Machková 2011, s. 145).

Nejčastějšími platebními podmínkami v mezinárodním obchodě jsou hladké platby, dokumentární akreditivy, dokumentární inkasa, dodávky na otevřený účet a různé druhy úvěrů.

- Hotová platba – peníze jsou předány v hotovosti podle sjednaných podmínek.
- Hladká platba - je bankovní převod, jenž nevyžaduje zvláštní dokumentaci a jehož náklady jsou nízké.
- Dokumentární akreditiv - je závazkem banky poskytnout určité plnění beneficiantovi (prodejci), pokud splnil ujednané podmínky. Výhoda pro prodávajícího je záruka banky, že peníze za své výrobky obdrží. Nakupující má jistotu, že banka neposkytne plnění, dokud nebudou splněny předem ujednané podmínky (dodací lhůty apod.).
- Dokumentární inkaso - zaručuje prodejci, že dokumenty v rámci inkasa nebudou kupujícímu předány, dokud nebudou splněny inkasní podmínky, například dokud nebude uhrazena prodejní cena. Nevýhodné je, pokud kupující dokumenty nepřevzme. Proávající nese veškeré riziko zásilky.

1.5.3 Komunikace

Komunikace je součástí marketingového mixu. V této podkapitole budou uvedeny její čtyři hlavní nástroje, jimiž jsou reklama, podpora prodeje, public relations a přímý marketing (Kotler et al. 2007, s. 839), (Machková 2007, s. 169).

Podle Kotlera et al. je pro průmyslové výrobky charakteristické zaměření na osobní prodej, na druhé místo řadí podporu prodeje a dále potom reklamu a public relations (Kotler et al. 2007, s. 839).

A) Osobní prodej

Osobní prodej je formou přímého marketingu. Využívá se především v průmyslu v oblasti tuzemského i mezinárodního podnikání při zaměřování a tvoření nových, dlouhodobých vztahů se zákazníkem. Výhodou je flexibilita sdělení, jež se snadno přizpůsobí individuálním potřebám zákazníka a pomůže zohlednit kulturní odlišnosti. Tento nástroj má i svá úskalí. Oproti masovým formám komunikace jsou náklady na jednoho zákazníka podstatně vyšší a je oslovován pouze malý počet zákazníků (Machková 2007, s. 180).

B) Podpora prodeje

Machková definuje podporu prodeje jako neosobní formu komunikace, krátkodobým podnětem, který podporuje nákupní chování zákazníků a zvyšuje efektivnost prodeje a obchodních mezičlánků (2007, s. 177). Jde o doplňkový nástroj reklamy a osobního prodeje. Probíhá formou krátké prezentace o firmě (Strnad, Krausová 2011, s. 113). Dále uvádí šest hlavních nástrojů podpory prodeje.

- Zahraniční katalog
- Vzorky
- Interní tiskoviny a publikace
- Veletrhy a výstavy
- Letáky
- Jiné prostředky

C) Reklama

Podle Kotlera znamená, že rozhodujícími kritérii při uzavírání kontraktů v průmyslu při prodeji polotovarů jsou cena a rozsah poskytovaných služeb, značka a inzerce jsou druhořadé. (1994, s. 383). Dále Machková uvádí, že zejména na německém trhu je oblíbená forma reklamy formou tisku, protože budí důvěryhodnost (2009, s. 174). Tento marketingový nástroj proto bude analyzován pouze okrajově.

D) Public relations

Pod pojmem public relations se rozumí péče o vztahy podniku s veřejností. Firma si tímto způsobem někdy může vytvořit lepší image než formou reklamy. Na rozdíl od reklamy není placená a využívá komunikace prostřednictvím tištěných médií nebo rozhlasu. Důraz se klade na sociální a ekologickou zodpovědnost, vstřícné vztahy s veřejností, či sponzoring prospěšných akcí.

1.5.4 Místo

Plní funkci pomocné služby výrobku a je nedílnou součástí. Může rozhodovat o úspěšnosti výrobku v konkurenčním boji (Kotler 1998, s. 383).

Podle Dědkové a Honzákové znamená distribuce dodání vhodného výrobku příslušným lidem v době, kdy jej potřebují. Pokud výrobek setrvává na místě, firmě rostou náklady. Tento pojem zahrnuje marketingové distribuční kanály, které zprostředkovávají pohyb zboží. Patří sem maloobchody, velkoobchody, zákazníci a agenti. Základními funkcemi distribuce jsou doprava, skladování, ošetřování výrobků, plánování a řízení distribuce aj.

Obchodní cesty závisí na druhu zboží, segmentu trhu a spotřebiteli. Existují čtyři hlavní distribuční kanály, tato práce se ovšem zaměří pouze na první, výrobce-zákazník, protože je typický pro průmyslové zboží (Dědková, Honzáková 2001, s. 53-54).

1.6 Metody vstupu

V následující části budou popsány vybrané metody, jaké může využít výrobce k přístupu na mezinárodní trh.

Základní členění metod je podle Strnada, Krausové definováno místem výroby. Výrobce má na výběr ze tří možností: doma, v bezcelní zóně, nebo v zahraničí. Ta se dále dělí na přímý a nepřímý vývoz. Nepřímý vývoz probíhá prostřednictvím obchodníků, agentů a piggybacku. Přímý vývoz může být s přímými investicemi, či bez nich. Příkladem vývozu bez přímých investic, a také dříve nejčastěji používaným, je **tradiční export**, který má další dvě fáze. Jedná se o aktivní a pasivní marketing. V prvním případě firma své zákazníky aktivně vyhledává v cizí zemi, v případě druhém vyřizuje došlé objednávky bez vlastního přičinění (2011, s. 18, 33).

Machková uvádí, že **přímý marketing** se v průmyslovém odvětví používá nejčastěji, kvůli komplikované přepravě a nutným doprovodným službám. Přímá obchodní cesta působí pozitivně na obchodní vztahy. Firma může realizovat vlastní strategii, nese sice náklady a vyšší riziko, ale může docílit vyšších cen (2009, s. 77).

Kotler navrhuje pro přímý export využít několik možností: domácí exportní oddělení, zahraniční pobočku, vlastní firemní obchodníky vyslané do terénu a konečně zahraniční distributory (Kotler 2007, s. 279-280).

1.7 Segmentace trhů

Podkapitola segmentace trhů slouží k určení kritérií pro výběr potenciálních zákazníků v německém regionu. Skládá se z definice tohoto pojmu, následuje proces segmentace. Ten je dále rozpracován podle jednotlivých bodů tohoto procesu, obsahuje kritéria, požadavky na efektivní segmentaci, cíle a strategie segmentace.

Podle Machkové znamená segmentace trhů rozčlenění na homogenní podmnožiny zákazníků, na které je možné působit vybranými marketingovými nástroji (2009, s. 90).

Proces segmentace

Podle Machkové probíhá segmentace ve třech následujících fázích (2009, s. 90)

1. Výběr vhodných kritérií pro segmentaci
2. Výběr cílového segmentu
3. Volba segmentační strategie

Segmentační kritéria

Bonom a Sharpio navrhuji následující segmentační kritéria pro obchodní trhy: demografická, provozní, ty považují za hlavní. Dále jako rozšiřující kritéria uvádí: nákupní přístupy, situační hlediska a osobní charakteristiky. Pro tuto práci plně dostačují první dvě kritéria segmentace, která lze ještě dále dělit, viz níže (Kotler 1998, s. 240).

- Demografická: odvětví, velikost odběratele, umístění (geografická oblast)
- Provozní: technologie, status uživatele podle četnosti užívání, schopnosti zákazníka z hlediska požadavků na služby

Požadavky na efektivní segmentaci

Kotler upozorňuje na hlavní požadavky při segmentaci. Ta musí být prováděna efektivně, aby přinášela užitek (1998, s. 242):

- Měřitelnost: schopnost změřit velikost a kupní sílu trhu
- Velikost: minimální požadavky na velikost z hlediska možnosti obsluhy
- Dostupnost: schopnost dosáhnout trhu z hlediska dostupnosti
- Diferencovanost: patrné rozdíly mezi segmenty k vývoji odlišného marketingového programu
- Akceschopnost: schopnost přitahovat cílové zákazníky pomocí marketingového programu

Cílové segmenty

Cílový trh je zvolen managementem firmy na základě vyhodnocení různých tržních segmentů. V tomto ohledu lze uplatnit následující přístup **tržní specializace**. Při té se firma zaměří na široké spektrum výrobků, ovšem pro pouze pro určitou zákaznickou skupinu, například firma zabývající se výrobou laboratorního zařízení pro univerzitní laboratoře (Kotler 1998, s. 242).

Segmentační strategie

Machková udává tři hlavní segmentační strategie: jednotnou, diferencovanou a strategii koncentrace na vybraný segment. Vzhledem k povaze průmyslového produktu pro tuto práci připadá v úvahu pouze první z uvedených strategií (2009, s. 95).

Jednotná segmentační strategie neboli nediferencovaný marketing (*mass marketing*) vychází z homogenních potřeb zákazníků. Podnik se snaží prosadit jediný silný produkt na trhu a maximalizovat jeho podíl na trhu. Tato strategie umožňuje úspor z rozsahu, ale často vede k cenovým válkám, produkty mají podobné užité vlastnosti, předpokladem je standardizovaná výroba (2009, s. 95).

2. Analýza současného stavu firmy WMA-Glass

Tato kapitola se zabývá charakteristikou firmy WMA-Glass. Začíná všeobecným popisem současného stavu a jsou zde nastíněny také vize do budoucnosti. Dále bylo potřeba uvést stručnou historii firmy, která může mít zásadní vliv při posuzování a navrhování strategie. Pro shrnutí základních poznatků o firmě slouží níže uvedená tabulka *Tab. 1 - Obecné informace o firmě WMA-Glass*. Tato fakty rozšiřuje obrázek *Obr. 2 - Organizační struktura WMA-Glass*. Na závěr této kapitoly jsou uvedeny některé významné projekty, které dotváří celkovou představu o společnosti.

2.1 Charakteristika firmy WMA-Glass

Firma WMA-Glass působí na českém trhu již sedmnáct let a zabývá se průmyslovou výrobou izolačního dvojskla a trojskla. Jedná se o malý podnik. V současné době prosperuje a má stabilní místo na českém trhu. Dokáže vyrábět velkoformátová skla a tím si získává významné zakázky doma i v zahraničí, na které často její konkurenti technologicky nedosáhnou. Její vize do budoucnosti je rozšířit své obchodní styky v zahraničí.

2.1.1 Historie firmy

V roce 1995 byla založena firma WMA-Glass jako 60% dceřiná firma skláren Wolf & Meier GmbH, (*Gesellschaft mit beschränkter Haftung*; dále jen Wolf & Meier) sídlících v německém Langgöns (Hessensko). Ty využívaly tuto pobočku ke zpracování vlastních zakázek a k získávání dodatečných kontraktů z České republiky. Čím více bylo zakázek z Čech, tím více se pobočka osamostatňovala, až byla na zakázkách od mateřské firmy zcela nezávislá dodáváno zboží do Čech, tím více se pobočka osamostatňovala, až se stala zcela nezávislou a nebyla vázaná na mateřskou firmu (Macháček 2013).

Výroba izolačního skla je kapitálově náročná, a proto již od počátku fungovala firma WMA-Glass v součinnosti s podnikem AG Union (Aktiengesellschaft), který vlastnil 40% podíl a zajišťoval pronájem hal a zaškolení pracovních sil. Výroba probíhala na zastaralém

strojním zařízením pořízeným sklárnami Wolf & Meier. V roce 1997 došlo ke konkurzu AG Unionu a následnému odkoupení jeho podílu firmou WMA-Glass, která se stala 100% majitelem. Následovalo vypovězení pronajatých hal na konci roku 1998. Řešení bylo nalezeno v provizorní budově, kam se musela firma během několika dní přestěhovat. Tato nevyhovovala výrobním potřebám. Začala výstavba nových prostor, které byly dokončeny až v následujícím roce. A s nimi byla pořízena zcela nová automatická linka z Německa (WMA-Glass 2010).

Až do roku 2005 výroba probíhala na jedné montážní lince. Z důvodu získávání větších zakázek z Prahy již tato výrobní kapacita nestačila, musela být přistavěna nová hala a v ní zprovozněna druhá výrobní linka pro zpracování velkoformátových izolačních skel (tamtéž).

Majitel skláren Wolf & Meier, a tudíž i firmy WMA-Glass se rozhodl v roce 2011 prosperující českou pobočku prodat, nebo ukončit její činnost. Najít nového majitele nebylo snadné, ale nakonec byla firma prodána dvěma majitelům. První byla společnost Ertl Glas AG, která se zabývá výrobou bezpečnostního protipožárního skla a její obor je tedy ne zcela identický, ale velmi blízký. Jedná se o rakouskou společnost sídlící ve městě Amstetten a firmu WMA-Glass vlastní z 80%. Zbýlý podíl odkoupila firma Erpema s. r. o. a v jejím čele stojí pan Ing. Vladimír Macháček (Obchodní rejstřík 2013), který působí ve firmě WMA-Glass již od počátku a v současné době se stará o chod firmy. Rakouská společnost prozatím zastupuje pouze dozorčí funkci a z části se ji snaží využít jako nového partnera pro spolupráci (Macháček 2013).

2.1.2 Obecné informace o firmě

V následující tabulce, *Tab. 1 - Obecné informace o firmě WMA-Glass*, budou pro přehlednost uvedeny základní informace o firmě.

Tab. 1 - Obecné informace o firmě WMA-Glass

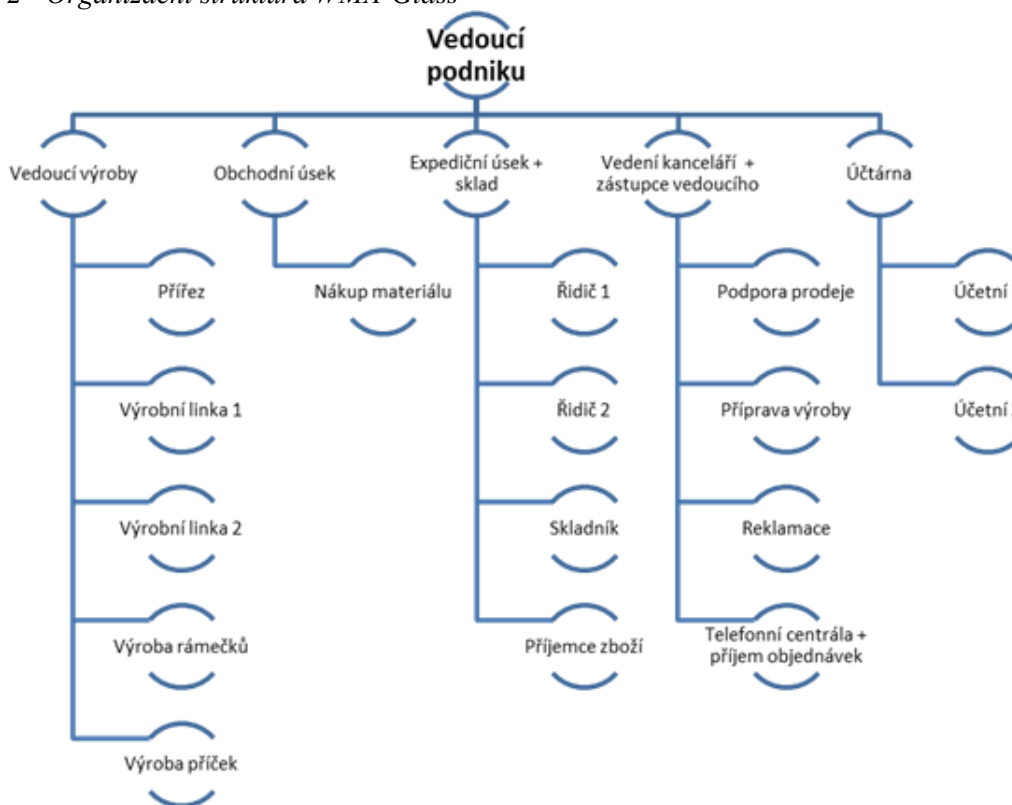
WMA – Glass	
Adresa	Školní 70, 463 31 Chrástava
Tel.	+420 603 245 905
www	http://www.wma-glass.cz/
Majitel	ERTL Glas 80% podíl Erpema 20% podíl
Jednatel	Ing. Vladimír Macháček
Typ podnikatelského subjektu	Obchodní společnost s ručením omezeným
Předmět obchodní činnosti	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Velikost	Malý podnik (30 zaměstnanců)
Základní kapitál	13 600 000,- Kč
Roční obrát	98 360 000,- Kč (2013)

Zdroj: vlastní zpracování podle (Obchodní rejstřík, 2013) a (WMA-Glass s.r.o. izolační sklo, 2010).

2.1.3 Organizační struktura WMA-Glass

Vhledem k malému počtu zaměstnanců v administrativní části firmy se některé kompetence zaměstnanců překrývají. Následující obrázek, *Obr. 2 - Organizační struktura WMA-Glass*, zobrazuje přibližnou organizační strukturu. Vedoucí podniku jsou v tomto případě dva pan Ertl (80% podíl) a pan Ing. Macháček (20% podíl). Druhý zmíněný se však stará o chod firmy, pan Ertl zastává pouze dozorčí pozici. V administrativě je zaměstnáno 8 pracovníků, zbytek tvoří dělníci, řidiči a technici.

Obr. 2 - Organizační struktura WMA-Glass



Zdroj: vlastní podle (WMA-Glass s.r.o. izolační sklo, 2010)

2.1.4 Významné projekty

Díky pořízení druhé výrobní linky, jež vyrábí skla do rozměrů 2,7 na 5 metrů, firma začala získávat velké zakázky. Vyráběla izolační skla pro nákupní centra, která se v uplynulých letech začala stavět v Liberci. Jsou to například obchodní domy: Palác Centrum, OC Plaza, OC Forum, OC Nisa a další (Macháček 2013). Dále se výrobou skel podílela na modernizaci liberecké univerzity. Firma si získala v roce 2013 významné zakázky v Ostravě, pavilon velemluků a budova superpočítače.

WMA-Glass navazuje důležité kontrakty v zahraničí. Mezi nejvýznamnější firemní zakázku patřil několikaměsíční projekt, kdy firma vyráběla speciální skla pro KI Aulu ve Švédsku (Macháček 2013). Ta má v budoucnu sloužit k předávání Nobelovy ceny za medicínu. Jedná se o umělecký projekt navržený architektem Gertem Winghardsem (*Fenestra Wieden 2013*).

2.1.5 Výrobní postupy

Na úvod je obecně charakterizován produkt, jeho vlastnosti a parametry. Dále je zmíněn jeho vývoj, a jakým způsobem je zajišťována kvalita ze strany výrobce. Proces výroby obecně popisuje základní vstupní materiály a jeho výstupní produkt. Dále je tento průběh rozepsán do jednotlivých kroků a dává tak ucelenou představu o náročnosti celé výroby. Kapitola zakončuje popis technického vybavení, tedy jsou uvedeny pouze základní přístroje.

Produktové portfolio

Hlavním produktem výroby je izolační sklo vhodné k zasklení do dveřního či okenního rámu, nebo k prostému zasklení na stavbě či jinému upevnění. Vyznačuje se svou izolační schopností. Takové sklo, které se skládá nejméně ze dvou tabulí plochého skla, mezi nimiž je vrstva izolačního plynu, je nazýváno dvojsklem. Dalšími produkty, které firma umí zpracovat, jsou skleněné komponenty na stavby například skleněné zábradlí, nebo interiérové doplňky jako např. bytová příčka. Tam se ovšem nejedná o izolační sklo,

protože nesplňuje izolační funkci. Podrobněji bude toto portfolio zpracováno nástrojem produkt v analýze marketingového mixu (Macháček 2013).

Proces výroby

Jedná se zde o průmyslovou výrobu, která je realizována pomocí montážních linek. Hlavními vstupními materiály jsou tabule technického plochého skla, PVC materiál pro zhotovení vnitřního rámečku, ušlechtilé plyny (argon, krypton) sloužící jako izolační výplň mezi skly, polyuretanový dvousložkový tmel, obalový materiál, přípravek na čištění tabulí ze skla a další materiály závislé na dané zakázce. Výstupem je izolační sklo vhodné pro zasklení do dveřních či okenních rámců, pokud se nejedná o skleněnou fasádu, kde se izolační sklo zasklívá přímo (Macháček 2014).

Způsob výroby

Veškerá výroba je domlouvána zakázkově. Díky dvěma montážním linkám se výroba rozlišuje na standardní zakázky a větší projekty. Na první lince se vyrábí izolační skla standardních rozměrů, tj. do rozměrů 2,2x2,5 metrů (Macháček 2013). Druhá linka slouží pro výrobu větších projektů a vyrábí se na ní velkorozměrová skla o maximálních rozměrech 2,7x5 metrů (WMA-Glass 2010). Každá velká zakázka je zhotovována po etapách, protože takto vyhovuje více stavebním odběratelům, kteří staví své projekty také postupně. Díky tomu je firma schopna vyrábět izolační skla na velké projekty i se stávající výrobní kapacitou. Etapová výroba také umožňuje souběžnou výrobu několika projektů najednou a využijí se tak prostoje mezi odběrem hotových výrobků z jednotlivých etap.

Technické vybavení

Automatická linka se sestává z řady dílčích přístrojů, z nichž převážná většina pochází od německé firmy Lisec GmbH, která se už od svého počátku v 70. letech 20. století specializuje na stavbu průmyslového zařízení pro výrobu izolačního skla. Technické vybavení firmy tvoří podle Ing. Macháčka:

- Řezací zařízení, které je složené ze tří stolů jeden na ploché sklo a dva na sklo lepené
- Brousící zařízení
- Linka na výrobu rámečků a řezací stolice na rámečky
- Malá a velká linka na výrobu izolačního skla
- Převážné zařízení, jež zahrnuje hydraulické rolovací stoly, dva mostové a dva portálové jeřáby.
- Tmelící stoly pro ruční tmelení

3. Volba země

Na základě požadavku firmy WMA-Glass je zvolenou zemí Německo. Firma si jej vybrala díky geografické blízkosti a hospodářské vyspělosti. Dále k této volbě přispěl totožný původ bývalé mateřské společnosti firmy WMA-Glass a z ní pramenící blízkost k tomuto prostředí. Firma se navíc domnívá, že vstupem do příhraničního regionu by mohla přispět k propojení společného hospodářského prostoru, který v současné době nabízí nové příležitosti spolupráce.

Zde jsou uvedena základní fakta a čísla o Německu (*chování.eu*):

Oficiální název: Spolková republika Německo

(zkráceně Německo, 16 spolkových zemí)

Hlavní město: Berlín

Počet obyvatel: 82mil.

Rozloha: 357 023 km²

Úřední jazyk: němčina

Prezident: Joachim Gauck

Kancléřka: Angela Merkelová

Měna: euro (EUR)

HDP: 2 742,13 mld. EUR (2013)

4. Situační analýza

Situační analýza je souborný název pro rozbor dílčích prostředí. Tato práce se zaměří jak na vnějšího prostředí pomocí PEST a Porterova modelu pěti sil, tak na vnitřní prostředí, k tomuto bude použita vnitřní analýza firmy WMA-Glass a marketingového mixu. Výsledky budou shrnuty formou SWOT. Zajistí se tím jejich stručnost a přehlednost. Dále budou vyhodnoceny důležité vlivy působící v okolí firmy formou příležitostí a hrozeb. Vnitřní vlivy budou rozděleny podle přínosu na silné a slabé stránky. Na základě vyhodnocení bude navržena strategie a budou přizpůsobeny nástroje marketingového mixu tak, aby vedly firmu k úspěchu na trhu.

4.1 PEST analýza

PEST analýza se zabývá sběrem a tříděním sekundárních dat, tedy dat volně dostupných většinou na internetu. Kapitola v úvodu představí základní obecné informace. Dále bude zhodnoceno politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické prostředí. PEST analýza se používá pro vyhodnocení vnějšího prostředí. Sleduje vývoj důležitých makroekonomických ukazatelů a tím pomáhá vyhodnotit cílové prostředí. V následující části budou rozpracována jednotlivá prostředí.

4.1.1 Politicko-právní prostředí

Toto prostředí hodnotí politický a ekonomický systém v zemi, politickou stabilitu, právní řád, vládní omezení obchodu, podporu exportu a daňové zákony. Dále informuje o členství země v mezinárodních organizacích a regionálních organizacích, ochraně životního prostředí.

Politický systém

Spolková republika Německo je demokratickým, federálním a sociálním právním státem. Nejvyšším zákonem je nová německá ústava tzv. „Nový zákon“, na její dodržování dohlíží ústavní soud. Hlavou Spolkové republiky je spolkový prezident, v současnosti je jím

Joachim Gauck od roku 2012. Moc výkonnou zajišťuje spolková vláda, jíž předsedá spolkový kancléř. Na tomto postu je již od roku 2005 významná německá osobnost Angela Merkelová. Moc zákonodárná je rozložena mezi spolkový sněm, spolkové shromáždění a spolkovou radu.

Spolková republika Německo je tvořena 16 spolkovými zeměmi, které mají své vlastní kompetence. Za zahraniční politiku, evropskou politiku, obranu, justici, oblast práce, sociálních věcí, daní a zdravotnictví odpovídá centrála. Kompetence spolkových zemí jsou v oblasti vnitřní bezpečnosti, školství, vysokého školství, správy i obcí. Zemské vlády mají za úkol realizovat také zákony spolkové centrály (www.tatsachen-uber-deutschland.de).

Politická stabilita

Německo je oblíbené u investorů pro své právní bezpečí. (www.tatsachen-uber-deutschland.de).

Ekonomický systém

Německo je sociálním tržním hospodářstvím. Stát garantuje svobodné jednání ekonomických subjektů. Jako všechny průmyslové země i tuto v roce 2008 zasáhla světová bankovní, hospodářská a finanční krize. Úspěšným státním programem se v té době stala práce na zkrácený úvazek, jež udržela zaměstnanost i přes nevytíženost kapacit.

Právní řád

Hlavními prameny vnitrostátního práva jsou ústava, zákony, nařízení a vyhlášky.

Vládní omezení

Otevírací doba byla v porovnání k Česku značně omezená. Dříve platila striktně otevírací od 6:00 do 20:00 hodin. V neděli je den pracovního klidu, nepracuje se ani o svátcích. V roce 2003 došlo k povolení otevřít obchody i v sobotu. V roce 2006 došlo k uvolnění otevíracích dob. (www.xportdosrn.cz).

Od roku 2011 mají občané České republiky neomezený přístup na německý pracovní trh. Odpadá tím povinnost získat pracovní povolení před nástupem do práce (www.mzv.cz).

Podpora exportu

Německo se řadí na vrchol mezi světové exportéry. Umožňuje to hospodářská politika státu, jejím cílem je vytvoření příznivého rámce pro podnikatelské aktivity v domácím prostředí a usiluje o maximální liberalizaci zahraničního obchodu a investic v zahraničí (www.bussinessinfo.cz).

Zahraniční obchod Německo

Následující tabulky jsou zpracovány podle internetových stránek Česko-Německé obchodní komory (www.ahk.de). V Tab. 2 - *Zahraniční obchod Německo* je představen vývoj zahraničního obchodu Německa se všemi zeměmi v letech 2011-2013. Přes nižší obrát v roce 2013, docházelo ke zvýšení bilance. To bylo způsobeno větším poklesem dovozů (o 1,1), než vývozu (o 0,2) v témže roce. V tabulce je tedy vidět mírný pokles celkového exportu.

Tab. 2 - *Zahraniční obchod Německo*

Zahraniční obchod Německo			
Rok	2011	2012	2013
obrat (mld. EUR)	1 963,7	2 001,7	1 990,0
bilance (mld. EUR)	158,7	189,8	197,7
vývoz (mld. EUR)	1 061,2	1 095,8	1 093,8
<i>nárůst (%)</i>	<i>11,5</i>	<i>3,3</i>	<i>-0,2</i>
dovoz (mld. EUR)	902,5	905,9	896,2
<i>nárůst (%)</i>	<i>13,2</i>	<i>0,4</i>	<i>-1,1</i>

Zdroj: vlastní zpracování podle německého spolkového statistického úřadu, 2014

Druhá tabulka, *Tab. 3 - Zahraniční obchod Německa s ČR*, se zaměřuje na obchod Německa s Českou republikou. Vzhledem k předchozí tabulce zde došlo k růstu obratu. Bilance také rostla. V roce 2012 došlo sice k výraznému poklesu vývozu a tento trend pokračoval i v následujícím roce. Vývozy v roce 2012 taktéž výrazně poklesly. V následujícím roce můžeme pozorovat mírný růst vývozů, což je příznivé pro Českou republiku.

Tab. 3 - Zahraniční obchod Německa s ČR

Zahraniční obchod Německa s ČR			
Rok	2011	2012	2013
obrat (mld EUR)	63,5	63,8	64,1
bilance (mld. EUR)	1,9	1,2	2,1
vývoz (mld. EUR)	30,8	31,3	31,0
<i>nárůst (%)</i>	<i>15,4</i>	<i>1,6</i>	<i>-0,1</i>
dovoz (mld. EUR)	32,7	32,5	33,1
<i>nárůst (%)</i>	<i>13,9</i>	<i>-0,1</i>	<i>1,8</i>

Zdroj: vlastní zpracování podle německého spolkového statistického úřadu, 2014

Daně v Německu

Nejdůležitější právní normou je „Smlouva o zamezení dvojího zdanění“ sjednaná mezi Německem a Československou socialistickou republikou 19. Prosince roku 1980 (www.expordosrn.cz).

V Německu je používán obdobný daňový systém, jako v ČR, jelikož je harmonizován Evropskou unií. Pro tuto práci bude rozvedena pouze daň z přidané hodnoty (DPH), jelikož je stěžejní pro firmu WMA-Glass. Jedná se o nepřímou daň uvalenou na většinu zboží. Obdobně jako v ČR tu platí dvě sazby, základní 19% a snížená 7% na vybrané zboží např. potraviny, léky. Pro srovnání v České republice činí vyšší sazba daně 21% a nižší 15% (www.expordosrn.cz).

Jelikož je Německo členem EU, nepovažuje se dodání zboží na území jiného členského státu, za vývoz a není tedy automaticky osvobozeno od DPH. Je zapotřebí rozlišovat, zda německý odběratel je zaregistrován jako plátce, či nikoliv. V prvním případě český

vývozce vyfakturuje dodané zboží bez DPH, povinnost odvést daň má dovozce. V druhém vývozce vyčíslí fakturu včetně daně a tu následně odvede finančnímu úřadu v ČR. Pokud nepřekročí hodnotu 100 000 EUR, není povinen se registrovat k DPH v Německu a toto zboží přiznat a zaplatit (www.exportdosrn.cz).

Členství v mezinárodních organizacích

Německo je členem mnoha mezinárodních organizací, budou zde uvedeny pouze ty nejdůležitější.

- EMU – Evropský měnová unie (*Europaen Monetary Union*), 1999
- EU – Evropská unie (*European Union*), 1952
- G-8 – Sdružení osmi nejvyspělejších států světa (*Group of eight*), 1975
- NATO – Severoatlantická aliance (*North Atlantic Treaty Organization*), 1955
- OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (*Organisation for Economic Co-operation and Development*), 1960
- UN – Spojené národy (*United Nations*), 1945
- WHO – Světová hospodářská organizace (*World Trade Organization*), 1995

Členství v regionálních organizacích

Německo stejně, jako jeho sousední státy se zasazuje o vznik regionálních organizací. Pro tuto práci jsou důležité především ty, které mají nadnárodní charakter, budou proto uvedeny pouze vybrané organizace.

- Euroregion Nisa - vznikl v roce 1991 na „Konferenci Euroregionu“ v Žitavě, snaha organizace je propojit společný prostor v oblasti hospodářství, životního prostředí, kultury a sportu (www.ern.cz).

Další česko-německé euroregiony budou uvedeny pouze ve stručnosti, v závorce je uveden rok založení (www.businessinfo.cz):

- Euroregion Labe (1992)
- Euroregion Krušnohoří (1992)

- Euroregion EGRENSIS (1993)
- Euroregion Šumava-Bavorský les (1993)

Ochrana životního prostředí

Ochrana životního prostředí je světovým tématem 21. století, proto mu Německo přikládá velkou váhu. Usiluje o trvale udržitelný ekonomický rozvoj zefektivňováním na poli energií. Buduje obnovitelné zdroje energie. Jako první se v roce 2011 zavázala do budoucna odstoupit od využití jaderné energie.

4.1.2 Ekonomické prostředí

Další část PEST analýzy tvoří ekonomické prostředí. V této části bude zkoumána řada makroekonomických ukazatelů, mezi ně náleží HDP, inflace, vývoj hrubých mezd v regionu, vývoj nezaměstnanosti, index konkurenceschopnosti, rating a ekonomická integrace. Tyto dílčí ukazatele vyhodnocují, zda je tato země vhodná pro vstup.

Hrubý domácí produkt HDP

Následující přehled obsahuje vývoj HDP od roku 2008 (hospodářská krize) po současnost. HDP bude pro toto období podrobně uvedeno formou procentní změny HDP v tabulce. Dále budou zaznamenány hodnoty HDP i přepočet na 1 obyvatele pro rok 2013 (www.destatis.de).

V následující tabulce, *Tab. 4 - Vývoj HDP v SRN*, vidíme, že zotavení německého hospodářství přichází v roce 2010. Předchozí dvě léta došlo z důvodu světové krize k propadu HDP. Toto zvýšení je podle prognostiků rychlejší, než bylo očekáváno, odhady předpověděly nárůst o 3,4 % až 3,5%, skutečný růst ovšem dosáhl 3,6%. Růst pokračuje i v roce 2011, avšak mírnějším tempem 3,1%. Výsledky jsou ovlivněny světovými událostmi, zejména výbuchem jaderné elektrárny ve Fukušimě. Jako reakci německá vláda schválila odklon od jaderné energie. Dalším faktorem je tzv. řecká krize, Německo se účastní na záchranných akcích a je držitelem pohledávek řeckého státu. V roce 2012 odolává Německo recesi, hodnota HDP vzrostla pouze o +0,7%. Pozitivní vývoj pokračuje i v roce

2013 a činí + 0,4%(www.businessinfo.cz). Prognóza pro rok 2014 odhaduje růst HDP o 1,8% (FXstreet.cz).

Tab. 4 - Vývoj HDP v SRN

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Změna HDP v %	+1,1	-5,1	+4,2	+3,0	+0,7	+0,4

Zdroj: Spolkový statistický úřad, (cenově i sezónně očištěno)

Inflace

Inflace odráží nárůst cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice za určité období. V následující tabulce, Tab. 5 - Vývoj Inflace SRN, můžeme pozorovat pokles inflace v období hospodářské krize v roce 2009 a 2010. V dalších letech je patrné zvýšení inflace. V roce 2012 nárůst cen zaznamenaly především energetické produkty, potraviny a alkohol. Níže uvedená tabulka ... zachycuje vývoj inflace v období 2008 – 2013. Inflace je udána procentním meziročním rozdílem.

Tab. 5 - Vývoj Inflace SRN

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Změna inflace v %	2,6	0,4	1,1	2,3	2,0	1,5

Zdroj: Spolkový statistický úřad, leden 2013

Vývoj mezd v Sasku

V Sasku jsou nejnižší průměrné mzdy z celého Německa. V posledních letech však zaznamenávají růst převyšující růst inflace, lze tedy hovořit o pozitivním vývoji. Uvedený přehled lze vidět v tabulce spolu s vývojem mezd v Libereckém kraji. Záměrně byly zvoleny menší územní celky, protože finanční ohodnocení se mohou výrazně lišit jak na českém, tak na německém území. Dalším záměrem bylo vytvořit srovnání jednotlivých zemí. Platy v Německu dosahují více než trojnásobek toho, co dostávají zaměstnanci v České republice, jak je vidět z tabulky, Tab. 6 - Sasko vývoj průměrných hrubých mezd.

Tab. 6 - Sasko vývoj průměrných hrubých mezd

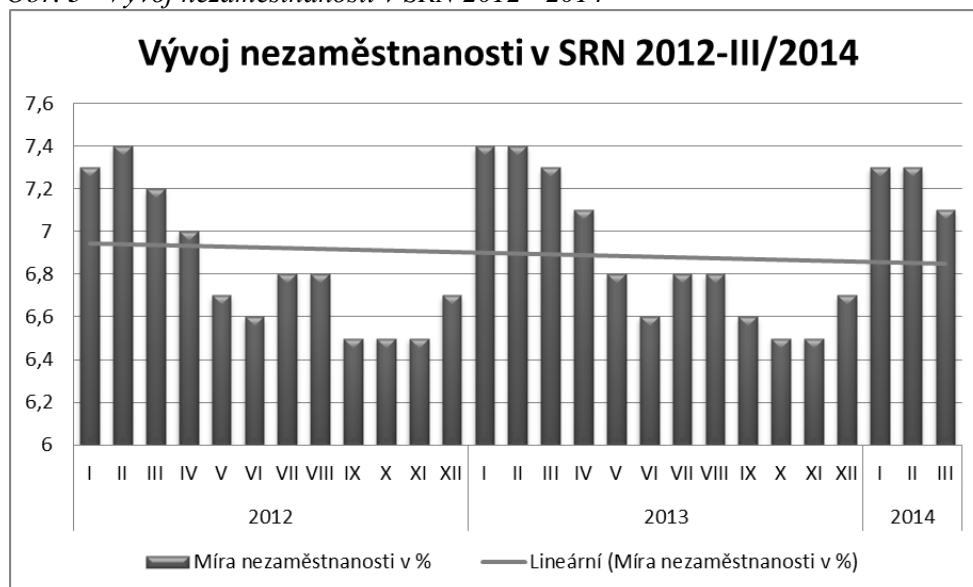
Průměrná hrubá mzda (EUR)/Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Sasko	2 431	2 489	2 547	2 603	2 627	2 696
Liberecký kraj	743	764	793	810	832	840

Zdroj: vlastní zpracování podle Zemského statistického úřadu v Sasku a ČSÚ

Nezaměstnanost

Největší nezaměstnanost od poválečného období zažilo Německo v roce 2005, kdy míra dosáhla 13%, bez práce bylo v tu dobu 5 216 434 osob. Ani po hospodářském oživení v roce 2006 nedošlo k poklesu, ten začal až v následujícím roce. Neměl dlouhé trvání. V roce 2008 a začátkem roku 2009 se nadále snižoval, protože se začala projevovat hospodářská krize. V roce 2009 byl zaveden „*system Kurzarbeit*“, tedy systém zkrácené pracovní doby, aby nemuseli být propuštěni další pracovníci vlivem snížení produkce. Stát přitom doplácel dvě třetiny ušlé mzdy a zaměstnavateli uhradil polovinu sociálního pojištění. Hodnoty nezaměstnanosti začaly pozvolna klesat i v následujícím roce, „*system Kurzarbeit*“ nadále trval a počet lidí bez zaměstnání se snížil na 7,7%, v roce 2011 na 7,1% (průměr za celý rok). Další průběh v období 2012 až do března 2014 je podrobně vyobrazen v následujícím grafu. Nezaměstnanost je uvedena pro každý měsíc v roce. V grafu, *Obr. 3 - Vývoj nezaměstnanosti v SRN 2012 – 2014*, je vidět vždy na počátku roku jsou údaje vyšší, postupem roku snižují. Celkové hodnoty ovšem již nejsou tak vysoké jako v období krize, dosahují maxima 7,4%, nejnižší hodnotou je 6,5%, což je zároveň nejmenší nezaměstnanost od dob sjednocení Německa. Na lineární spojnici grafu je patrný pozvolný pokles nezaměstnanosti. Průměrná hodnota se pohybuje kolem 7%.

Obr. 3 - Vývoj nezaměstnanosti v SRN 2012 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování podle spolkového statistického úřadu, duben 2014

Index konkurenceschopnosti

Index růstu konkurenceschopnosti je založen na předpokladu trvale udržitelného růstu, skládá se ze tří pilířů, jsou jimi:

- kvalita makroekonomického prostředí
- stav veřejných institucí v zemi
- technický rozvoj

Světové ekonomické fórum (WEF, *World Economic Forum*) sestavuje žebříček konkurenceschopnosti celkem 148 zemí na základě jejich produktivity a prosperity. V následující tabulce, *Tab. 7- Index světové konkurence*, je vybráno prvních deset států. Německo je umístěné na čtvrtém místě, oproti loňskému roku si polepšilo o dva stupně.

Tab. 7- Index světové konkurence

Země	Umístění	Hodnocení	Loňské místo	Rozdíl
Švýcarsko	1	5,67	1	0
Singapur	2	5,61	2	0
Finsko	3	5,54	3	0
Německo	4	5,51	6	2
Spojené státy	5	5,48	7	2
Švédsko	6	5,48	4	-2
Hong Kong	7	5,47	9	2
Nizozemí	8	5,42	5	-3
Japonsko	9	5,4	10	1
Velká Británie	10	5,37	8	-2

Zdroj: vlastní zpracování podle Světového ekonomického fóra

Index ekonomické svobody

Index ekonomické svobody každoročně sestavuje nadace „The Heritage Foundation“. Je zde hodnoceno 178 zemí v deseti kategoriích. Každá skupina je ohodnocena od 0-100. Index je potom průměrem dílčích hodnocení. Index nabývá hodnot od 0 do 100, přičemž 100 znamená nejvíce svobodná země. Hodnocení ekonomické svobody v Německu pro rok 2014 dosahuje čísla 73,4 a řadí tuto ekonomiku na 18 místo ve světovém žebříčku a na 8 místo v Evropě (hodnoceno 43 zemí). Hodnota indexu se oproti minulému roku zvýšila o 0,6 bodů, což reflektuje mírné zlepšení ve svobodě investic, práce a obchodu. Svým průměrem převyšuje světový i regionální průměr.

Rating

Rating je standardní mezinárodní nástroj pro měření bonity zemí a posouzení její důvěryhodnosti. Vypovídá o rizikovosti podnikání pro zahraniční firmy v oblasti dodržení závazků, jejich včasnému splacení, v úplném množství a včetně úroků i jistiny dlužné částky. Kredity země ohodnocují tři americké společnosti tzv. „velká trojka“ Standard & Poor's, Moody's a Fitch.

V ratingové tabulce Německa dosahuje nejvyššího ohodnocení. Patří podle všech tří agentur ke stabilním a důvěryhodným zemím, Moody's ho hodnotí stupněm Aaa, ostatní dvě agentury shodně udělují AAA.

Ekonomická integrace

Hospodářská integrace se sestává ze šesti kroků. Evropská unie se nachází v současné době v pokročilém stupni číslo pět. Tím je hospodářská a měnová unie a znamená jednotný trh se společnou měnou a měnovou politikou. Ten má společné právní předpisy výrobků a umožňuje volný pohyb zboží, kapitálu a pracovních sil.

4.1.3 Sociálně-kulturní prostředí

Tato část PEST analýzy se zaměří na charakteristiku německé společnosti. V úvodu budou ve zkratce zmíněny hlavní rysy společnosti a statistické údaje, demografické trendy současnosti, poté budou uvedeny vybrané důležité rysy etikety, na nichž si němečtí občané velmi zakládají, postavení žen ve společnosti, tradice a svátky, patriotismus. Nebude opomenuto ani obchodní vystupování a chování.

- **Charakteristika:** precizní, tradicionalisté, pyšní na Německo
- **Co nemají v oblibě:** bohémství, opomenutí titulu, nepořádek
- **Co mají rádi:** dochvilnost, plánování, dobré jídlo
- **Co je typické:** auta BMW, Opel, pivo (4000 druhů), znovusjednocení (*chování.eu*)

Podle Institutu Maxe Plancka pro demografický výzkum žije v Německu v současné době přibližně 82 milionů obyvatel (2007) a řadí se tím mezi nejlidnatější stát Evropské unie (*ProQuest, 2012*).

Německá společnost je moderní a otevřená, většina lidí dosahuje kvalitního vzdělání a vysoké životní úrovně. Charakteristická je pluralita nejrozličnějších životních stylů a příslušnost k různým etnickým kulturám (www.tatsachen-uber-deutschland.de).

Jako většina vyspělých společností řeší problémy s nízkou porodností, prodlužováním průměrné délky života a stárnutím obyvatelstva (*Proquest, 2012*). I po dvou desetiletích jsou patrné společenské důsledky rozdělení a následného znovusjednocení. Každý čtvrtý Němec je zásahem státu chráněn před bídou, ovšem za chudého je považován ten, kdo si vydělá méně než 60% průměrného platu (www.tatsachen-uber-deutschland.de).

Rodina je, navzdory společenským změnám, pro 90% obyvatel Německa nejdůležitější sociální základnou. Mladí mají s rodiči a prarodiči těsné vztahy a žijí delší dobu u rodičů převážně proto, že déle studují (www.tatsachen-uber-deutschland.de).

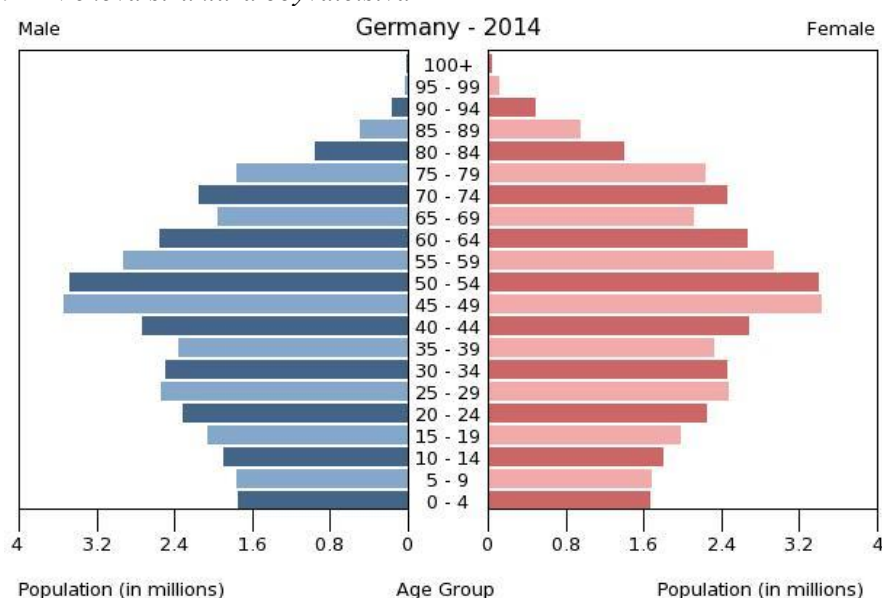
Státní příslušnost

Obyvatel s německou státní příslušností je 91,5%. Nejvýznamnější a nejvíce diskutovanější etnickou skupinou v Německu je turecká menšina 2,4%, na ostatní menšiny potom připadá 6,1% (www.tatsachen-uber-deutschland.de).

Věková struktura obyvatelstva

Pyramida obyvatelstva, jak je vidět na *obr. 4 - Věková struktura obyvatelstva*, ilustruje věkovou strukturu vzhledem k pohlaví populace a dokládá znaky o politické a sociální stabilitě, tak jako o stabilitě ekonomické. Rozložení lidí je graficky znázorněno podél vertikálních os v pětiletých intervalech. Nalevo jsou umístěni muži a napravo ženy. Tvar pyramidy odráží trendy porodnosti, úmrtní a migrace. Průměrný věk dosahuje 43,9 let (*www.destatis.de, 2011*). Z obrázku vyplývá, že nejsilnější ročníky jsou v oblasti 50 let, je zde vidět trend stárnoucí populace. Ta je podle federální statistické kanceláře druhou nejstarší na světě (*ProQuest, 2008*). Porodnost nadále mírně klesá, k tomu přispívá větší počet bezdětných párů (*www.tatsachen-uber-deutschland.de*).

Obr. 4 - Věková struktura obyvatelstva

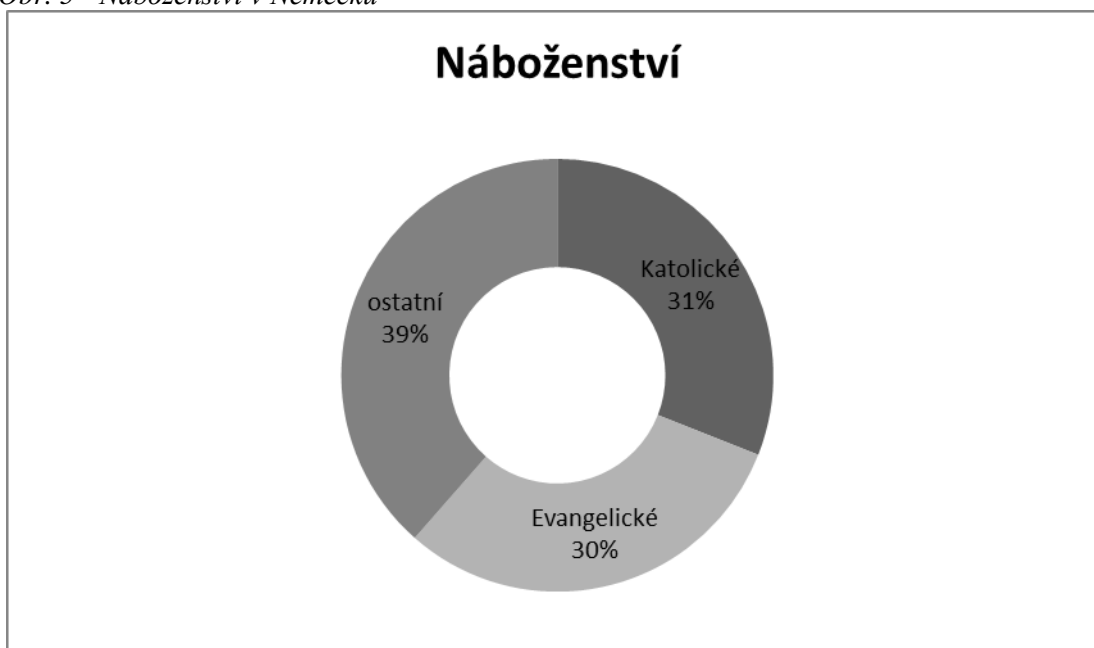


Zdroj: *www.cia.gov, 2014*

Náboženství

Níže uvedený koláčový graf ilustruje rozložení obyvatelstva podle náboženského zaměření. Z grafu, *Obr. 5 - Náboženství v Německu*, je patrné, že třetina věřících je katolického a další třetina evangelického smýšlení. Převažuje tedy křesťanství. Zbývajících třetina připadá na ostatní víry, či bez vyznání. Podíl lidí vyznávajících víru je tedy v Německu vysoký, zabírá více než dvě třetiny (www.tatsachen-uber-deutschland.de).

Obr. 5 - Náboženství v Německu



Zdroj: vlastní zpracování podle internetových stránek Fakta o Německu

Etiketa

Vzdělání je velmi oceňované, opomenout titul je společenským prohřeškem, proto je důsledně vyslovováno spolu se jménem. Důvodem je celoživotní vzdělávání, tedy i během pracovního života.

Obecným pravidlem pro všechny je oslovení pán nebo paní (Herr nebo Frau) titul a potom příjmení. I dlouholetí kolegové si vykaží, tykání je znakem přátelství.

Gesta hrají velkou roli a mohou znamenat i soudní dohru. Přísně zakázán je posunek se třemi zvednutými prsty do tvaru W jako symbol neonacizmu. Bez pokuty není ani

poklepání na čelo. Nejčastějším gestem je zdvihnutý ukazováček doprovázený pedagogickým projevem. Poučovat zde není urážkou, ale předností.

Chování při debatě vyžaduje neskákat řečníkovi do řeči, ani bezprostředně oponovat. Řečník je přesvědčen o své kompetentnosti a své stanovisko považuje za nevyvratitelné. Oblíbená témata hovoru jsou zdraví, stav společnosti, stres v práci a dovolená.

Pro společenské vztahy je obvyklá formálnost, zdvořilost a přesnost. K nezbytným způsobům proto patří po ránu pozdravit, k obědu popřát „*Mahlzeit*“ a při odchodu se rozloučit. Pozdravy je nutné doprovodit podáním ruky, kromě oběda. Obvyklá je dochvilnost zejména při pracovním setkání a připravenost (www.chovani.eu).

Postavení žen ve společnosti

V tradičním pojetí měly německé ženy úzce vymezený trojúhelník kuchyň, děti, kostel. Toto pojetí se velmi změnilo. Ženy se rovným podílem účastní na vzdělání ve všech úrovních. Uplatnění v práci najde 70% žen. Stále častěji pracují i ženy na mateřské, a to na zkrácený úvazek. Nadále přetrvávají překážky v podobě diskriminace formou platového ohodnocení. Ženy dosahují pouze 77% platu svých mužských kolegů, tento trend je patrný i na vrcholných postech. Největší karierní překážkou pro ženu je mateřská dovolená, objevují se i případy, kdy na rodičovskou dovolenou nastoupí muž, ty tvoří asi 16% (www.tatsachen-uber-deutschland.de).

Tradice a svátky

Němci si cení tradic a zvyků. Mezi oblíbené patří účast na festivalech. Světově proslulým je pivní festival Oktoberfest v Mnichově. Četnost klubů v Německu prozrazuje další zálibu. Jsou zde kluby střelecké, chovatelů holubů a mnoho dalších. Většina tradic a zvyků se váže k období adventu, Vánoc, ale také Velikonocům. Níže je uvedený seznam svátků. Den sjednocení připadá na 3. říjen. Některé svátky platí pro celý stát, další jen pro vybrané spolkové země. Mnohé svátky jsou pohyblivé, je proto nutné sledovat aktuální kalendář (www.exportdosrn.cz).

1.1. Nový rok, všechny země

- 6.1. Tři králové, vybrané
- 18.4. Velký pátek, všechny země
- 21.4. Velikonoční pondělí, všechny země
- 1.5. Svátek práce, všechny
- 29.5. Nanebevstoupení Ježíše Krista, všechny země
- 9.6. Svatodušní pondělí, všechny země
- 19.6. Boží tělo, vybrané (Sasko pouze vybrané podle vyhlášek obcí)
- 15.8. Nanebevzetí Panny Marie, vybrané
- 3.10. Den sjednocení, všechny země
- 31.10. Den reformace, vybrané (Sasko)
- 1.11. Svátek všech svatých, vybrané
- 19.11. Den pokání a modliteb, pouze Sasko
- 25.12. První svátek vánoční, všechny země
- 26.12. Druhý svátek vánoční, všechny země

Patriotismus

Dalo by se říci, že Němci jsou patrioty v hodně směrech jídlem počínaje, přes kulturní svátky, výsledky ekonomiky, až po německá auta. Prakticky celá horní vrstva společnosti jezdí v BMW, vlastníci porsche jsou podezříváni z nečistých příjmů. V automobilovém průmyslu příliš nejsou pyšní na dnes již veterána značky Trabant. Obchodní označení „Vyrobeno v Německu (*Hergestellt in Deutschland*)“ mluví za vše a stalo se symbolem kvality (www.chovani.eu).

Obchodní chování

Jelikož se tato práce zaměřuje na B2B trh, kde převládá osobní kontakt se zákazníky, je důležité, jak firma vystupuje. Česká organizace pro podporu exportu CzechTrade doporučuje se na jednání pečlivě argumentačně připravit, očekávat odlišné chování, zejména věcnost, upřímnost a odměřenost. Následují vybraná doporučení z „Desatera pro obchodování s Německem“ (www.czechtrade.cz; www.businessinfo.cz):

- systémová komunikace: obvykle se debatuje bod po bodu, diskuze je věcná, neodbíhá od tématu

- schopnost improvizace: je sice českou doménou, ovšem uplatnění kreativity je vítáno
- sebevědomá prezentace: kladně ohodnocena je moderní a kvalitní prezentace, marketingové materiály i webová prezentace, webová stránka je považována za vizitku firmy
- telefonování: je pro Němce stále předním dorozumívacím nástrojem, výhodou je komunikovat po telefonu ovšem v německém jazyce
- dodržení termínů: dochvilnost a dodržení termínů patří k důležitým zásadám
- podcenění informovanosti: pozor na podcenění německého partnera, vyznačuje se totiž velkou znalostí v oboru, nadsazené ceny by se nesetkaly s úspěchem
- zajištění tlumočení/překladu: všechny předložené materiály by měly být přeloženy do němčiny, či by měl být zajištěn tlumočník. Nejde o diskriminaci, stejně postupuje i Německá strana při zahraničním obchodním jednání.
- vyjádření kritiky: německý partner nemá problémy říci „ne“, argumentuje však věcně, bez emocí, terčem kritiky není intelekt, schopnosti, či přímo obchodní partner, vždy jde o nespokojenost s prací nebo provedením úkolu.

4.1.4 Technické prostředí

V rámci technického prostředí bude zhodnocen jeho současný stav v Německu, dále se práce zaměří na dílčí měřítko technického vývoje, dopravní infrastrukturu. Ta tvoří jeden z pilířů technického rozvoje. Pro tuto práci má klíčový význam z hlediska dostupnosti a obslužnosti německých odběratelů.

Cílem německého výzkumu a vývoje je podle spolkového ministerstva hospodářství a energie vzbuzovat nové impulzy a inovační činnost, zlepšovat rámcové podmínky pro výzkum a vývoj, podporovat klíčové technologie do budoucna. Protože s novými technologiemi se zlepšuje mezinárodní konkurenceschopnost, zajišťuje dlouhodobý růst, blahobyt a nová pracovní místa (www.bmwi.de). Záměrem Evropské unie do roku 2020 je věnovat 3% HDP na vědu a výzkum.

Technické prostředí je v Německu jedno z nejpříznivějších v Evropě. Vláda v roce 2012 investovala do výzkumu 79,5 mld. euro, což je 2,98% HDP. Také v patentech je Německo

jedničkou v Evropě. V roce 2012 jich bylo registrováno 21 480, celosvětově ho předčí už jen USA. Sídli zde mnoho výzkumných ústavů sdružených do organizací, k největším z nich patří Helmholtzova, Fraunhoferova nebo Liebnitzova společnost (www.tatsachen-uber-deutschland.de).

Vybrané technologické ukazatele na VaV (vědu a výzkum):

- počet vědeckých pracovníků – 574 701
- objem výdajů HDP na VaV – 79,5 mld. Euro (2012)
- podíl HDP na VaV – 2,98%, 2012
- počet registrovaných patentů – 21 480
- počet uživatelů internetu – 83,3%

Dopravní infrastruktura

Dopravní infrastruktura je jedním z pilířů žebříčku mezinárodní konkurence Světové ekonomické fórum hodnotí německou infrastrukturu jako nejlepší v Evropě (2006). Tato práce se zaměří pouze na silniční infrastrukturu. Podle údajů z roku 2010 patří Německo celosvětově na 11. místo v délce silnic. Celkem jich je na německém území 645 000km, z toho 12 800 tvoří dálnice (www.cia.gov). Za silnice se v Německu prozatím neplatí, ale připravuje se zákon o zavedení dálničních poplatků (www.ceskatelevize.cz).

Podle ustanovení schengenského acquis z 21. 12. 2007 je možné překračovat státní hranice kdekoliv, pokud to není v rozporu s vnitrostátními právními předpisy. Omezení průjezdnosti přes státní hranici je stanoveno na základě dohody se správcem komunikace v sousední zemi (www.kraj-lbc.cz).

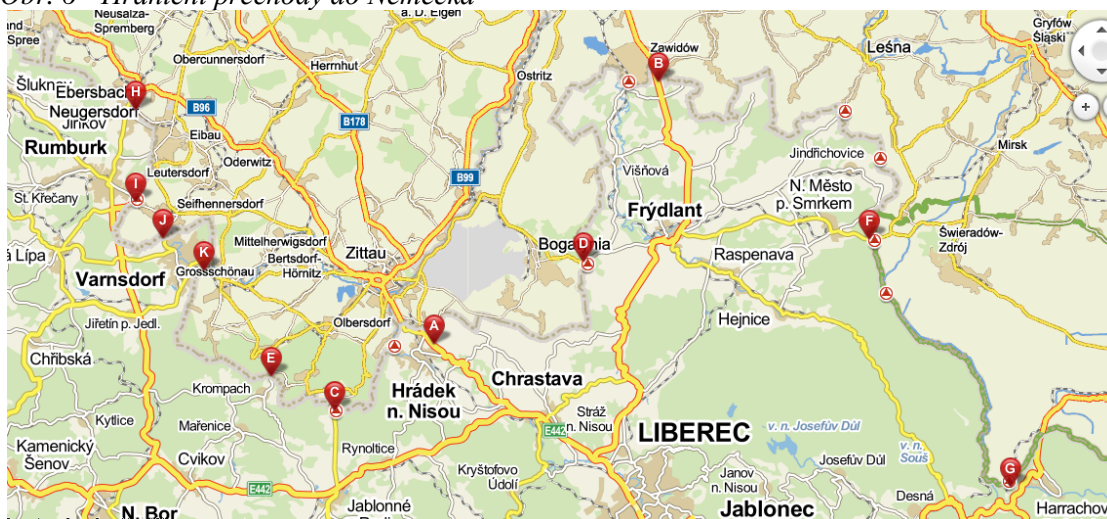
Pro tuto práci jsou v ohledu infrastruktury stěžejní hustota a stav silnic, obojí je podle uvedených informací v dobrém stavu. Dále je zapotřebí analyzovat přístupové cesty tzn. hraniční přechody. Pro přehlednost budou informace o nich uvedeny v následující tabulce a budou jednotlivě znázorněny na mapě. V tabulce, *Tab. 8 - Hraniční přechody do Německa*, jsou vyznačeny jen ty klíčové a zároveň jejich omezení. V případě malých zakázek o nákladu do 3,5 tun zde nejsou žádné bariéry vstupu. Pro rozměrnější náklady by se dopravní vzdálenost mohla zvětšit. Nejvhodnějším přechodem z hlediska polohy firmy je první z níže uvedených přechodů nalézající se pod písmenem A v Hrádku nad Nisou. Vzhledem ke geografické poloze trojzemí vede přístupová cesta přes Polsko. Neznamená však žádné omezení pro řidiče, jelikož Polsko patří také do schengenského prostoru i do EU. V případě dalších polských přechodů zde vzniká nutnost překročení hranic do Německa až v 50km vzdáleném Zhořelci (*Görlitz*).

Tab. 8 - Hraniční přechody do Německa

Místa protnutí státních hranic		Země	Průjezdnost vozidel
A-Hrádek nad Nisou	Porajów	Polsko	do 12 tun + BUS
B-Habartice	Zawidów	Polsko	do 12 tun + BUS
C-Petrovice	Lückendorf	SRN	do 3,5 tuny + BUS
D-Kunratice	Bogatynia	Polsko	do 6 tun + BUS
E-Krompach	Jonsdorf	SRN	do 3,5 tuny
F-Nové Město pod Smrkem	Czerniawa Zdrój	Polsko	do 6 tun + BUS
G-Harrachov	Jakuszyce	Polsko	bez omezení
H-Jiřikov	Ebersbach-Neudersdorf	SRN	do 3,5 tuny + BUS
I-Rumburk	Seifhennersdorf	SRN	do 7,5 t + BUS
J-Varnsdorf	Seifhennersdorf	SRN	do 7,5 t + BUS
K-Varnsdorf (Žitavská)	Großschönau	SRN	do 7,5 t + BUS

Zdroj: vlastní zpracování, podle oficiálních stránek Libereckého a Ústeckého kraje

Obr. 6 - Hraniční přechody do Německa



Zdroj: vlastní zpracování pomocí serveru mapy.cz

Výše uvedený obrázek, *Obr. 6 - Hraniční přechody do Německa*, přehledně zobrazuje rozmístění přechodů v pohraničí. Mapa byla zpracována na základě jednotlivých bodů z tabulky, *Tab. 8 - Hraniční přechody do Německa*, písmena bodů jsou shodná s označením v tabulce.

4.1.5 Shrnutí PEST analýzy technikou ETOP

Tato technika je zkratkou pro profil příležitostí a hrozeb prostředí (*Environmental Threat and Opportunity Profile*). Podle Keřkovského a Vykypěla slouží ke shrnutí výsledků jednotlivých prostředí vnější analýzy, jak je vidět v tabulce, *Tab. 9 - Shrnutí PEST analýzy technikou ETOP*. Účelem této techniky je určení očekávaných významných trendů a odhadnutí jejich pravděpodobného vlivu na podnik (2003).

Tab. 9 - Shrnutí PEST analýzy technikou ETOP

Prostředí	Vliv	Popis situace	
Politické a právní	+	Rating	Nejlepší možné ohodnocení svědčí o stabilitě země a schopnosti platit své závazky
	-	Měna	Rozdílná měna, hrozí kolísání měnového kurzu
	+	Mezinárodní obchod	Snaha o maximální liberalizaci
	0	Vládní omezení obchodu	Týká se otevírací doby v obchodech

	+	Daňový systém	Vlivem harmonizace EU značná podobnost s českým daňovým systémem
Ekonomické	++	Vysoký stupeň ekonomické integrace	Jednotný vnitřní trh umožňuje volný pohyb zboží služeb a kapitálu, neplatí se clo
	+	Regionální spolupráce	Snaha o propojení společného mezinárodního prostředí pomocí Euroregionu Nisa
	-	Konkurenceschopnost	Vysoký stupeň konkurenceschopnosti svědčí o stabilitě a prosperitě
	+	Import	Mírný růst dovozu z ČR
Sociálně-kulturní	-	Patriotismus	Upřednostňování německého zboží, značka „Vyrobeno v Německu“
	+	Společenská otevřenost	Snaha obyvatel v pohraničí budovat přeshraniční spolupráci
	--	Jazyková bariéra	Oficiálním jazykem je němčina, vzhledem k odlišnosti mohou nastat problémy v komunikaci
	-	Svátky	Některé dny volna se liší od ČR, je zapotřebí se o těchto dnech informovat
	0	Náboženství	V porovnání s ČR je zde mnohem více věřících
Technologické	++	Dopravní infrastruktura	Německo podle WEF má nejlepší infrastrukturu na světě
	+	Hraniční přechody	V pohraničí se nachází velký počet hraničních přechodů
	--	Průjezdnost hraničních přechodů	Správci komunikace navrhují místní dopravní omezení, tím se pro nákladní automobily zásadně omezuje počet přístupů do SRN

Pozn.: (+, ++) příležitost, významná příležitost; *(-, --)* hrozba, významná hrozba; *(0)* bez vlivu
Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení

Výše uvedené tabulce, *Tab. 9 - Shrnutí PEST analýzy technikou ETOP*, jsou shrnuty jednotlivé faktory vnějšího prostředí. Celkově mezi kladné faktory můžeme řadit právní a politickou stabilitu, rozvinutost dané země jak po stránce hospodářské, tak technologické. Vlivem Evropské unie je pro ostatní členy obchodování s touto zemí téměř bez překážek.

Bariéry, které zde vznikají, pramení zejména z kulturních odlišností, jimiž jsou jazyk, státní svátky či patriotismus. Tyto bariéry lze překonat vhodným přizpůsobením ze strany firmy. Náboženství či vládní omezení v tomto případě jsou bez vlivu. Celkově toto prostředí může být vyhodnoceno jako vyhovující pro záměry firmy WMA-Glass, musí být ovšem brán ohled na případné odlišnosti a přizpůsobit se jim.

4.2 Porterova analýza

V této části se diplomová práce zaměří na pět hlavních konkurenčních sil podle Portera, jimiž jsou konkurenční prostředí, substituční výrobky, noví potenciální konkurenti, dodavatelé a odběratelé.

A) KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ

Konkurenční prostředí v odvětví bude posouzeno podle následujících faktorů: počtu a velikosti konkurentů na trhu, míře růstu trhu a diferenciací produktů.

Počet a velikost konkurentů na trhu

V Sasku se nachází síť strategicky rozmístěných firem s celorepublikovou působností, která se zaměřuje na výrobu izolačních skel. GLASSOLUTION® Deutsche Glas je v Německu zastoupeno 25 podniky, z toho čtyři mají působnost v Sasku. Podniky jsou partnerem nezávislé vývojové organizace CLIMApusSECURIT, jenž společně patří ke skupině SAINT-GOBAIN, sdílí jejich vybrané produkty a know-how. Nejblíže k pohraničnímu regionu mají pouze dvě Flachglaswerk Radeburg a Flachglas Uhmansdorf. Podrobnější údaje k jednotlivým firmám nelze dohledat, jelikož podnik má pouze centralizovanou domovskou stránku (<http://www.glassolutions.de/>).

Wolf-Dierk Lohnitz glas + spiegel je malý rodinný podnik poblíž Lipska. Nabízí vybrané produkty od CLIMApusSECURIT® jako WMA-Glass. Jeho maximální možnosti v rozměru skla jsou 2,4x4,5m. Zaměřuje se jak na privátní, tak CLIMApusSECURIT na veřejné zakázky (www.lohnitz.de).

Dalším malým, až středním podnikem je FGT Glaswerk GmbH sídlící v Kleinklotschen na severu Saska při polských hranicích. Zaměstnává přibližně 40 zaměstnanců, specializuje se na průmyslové zakázky. Čerpá produktové portfolio od CLIMApusSECURIT® (www.fgt-kleinklotschen.de).

Na obrázku, *Obr. 7 - Konkurenční podniky WMA-Glass*, můžeme vidět všechny partnery nezávislé organizace CLIMApusSECURIT® včetně jejich rozmístění. Konkurence v tomto oboru jde napříč zejména západní Evropou. Označené podniky vyrábí podobné produkty, ale patří pod různé od výše zmíněné organizace, jsou tedy přímými konkurenty.

Dalším významným konkurentem v této oblasti je firma Thiele Glas GmbH. Opět se vyznačuje širokou působností, s vlastním know-how a produktovým portfoliem. Jednotlivé závody jsou umístěny především u jihozápadní hranice, kde Německo sousedí s Francií. Výjimku tvoří dva závody na území Saska. Prvním sídlí v centrální části Saska, a sice ve Vermsdorfu, druhý je při hranicích s ČR v Radebergu. Podle údajů na stránkách firmy se izolačními skly zabývá pouze vzdálenější konkurent ve Vermsdorfu. Pravděpodobně se specializuje na velké zakázky, jelikož má možnost vyrobit velkorozměrová skla až do velikosti 9x3,5m (www.thiele-ag.de).

Obr. 7 - Konkurenční podniky WMA-Glass



Zdroj: CLIMApusSECURIT®

Vývoj německého stavebnictví

Výroba izolačních skel je přímo závislá na vývoji stavebnictví. Od roku 1996 se nacházelo stavebnictví ve vážné dlouhodobé recesi. K obratu došlo až v roce 2006, kdy se stavební průmysl začal vymaňovat z recese a opět do ní spadl vlivem celosvětové krize. V roce 2009 německá vláda přijala konjunkturální balíček, v němž nainvestovala do sanace a energetické obnovy spolkových budov 750 mld. EUR. Následující rok ještě byl patrný mírný pokles, avšak v roce 2011 stavební průmysl dosáhl prudkého oživení více než o 10%. Přes nejistou situaci v Evropě je průmysl stále mírně na vzestupu. Podrobnější informace o vývoji jsou k nalezení v následující tabulce, *Tab. 10. - Vývoj stavebnictví Německo*, (www.businessinfo.cz).

Tab. 10 - Vývoj stavebnictví Německo

Vývoj ve stavebnictví				
Rok	2011	2012	2013	2014*
Roční obrát ve stavebnictví (mld. EUR)	92,19	92,63	95,47	-
Počet zaměstnanců ve stavebnictví v tis.	734	745	756	765

*Pozn.: *prognóza*

Zdroj: vlastní zpracování dle Německého stavebního průmyslu

Diferenciace produktů

Ve většině případů je diferenciací produktu velmi nízká, jelikož výrobek sám vychází ze stejné technologie. Závod má zakoupenou licenci a garantuje tím kvalitu a technickou shodu na mezinárodní úrovni.

B) SUBSTITUTY

Substitut je statek stejný nebo podobný, jeho spotřeba se dá vzájemně zaměnit. V této části se práce zaměří na posouzení diferenciací substitutů, výši cen substitutů a nákladů na změnu technologie.

Známým substitutem je plast, ze kterého se plexisklo vyrábí. To má v průmyslu široké uplatnění v podobě prosvětlovacích střešních krytin, protihlukových skel a zimních zahrad. Výhodou je díky nižší hustotě materiálu a menší hmotnosti. Nevýhodou je vyšší cena.

Používá se proto ve speciálních případech. Sklo zůstává levnější ovšem kvalitní alternativou.

Každá firma má možnost získat licence a know-how na trhu. Substitutem by mohl být produkt stejných vlastností od jiné společnosti. Tam by potom rozhodovala cena certifikátu, která se promítá do nákladů. Mnoho firem ovšem vsází na zavedenou značku CLIMApusSECURIT®, která má vedoucí postavení na trhu a je symbolem kvality.

V případě zpracování plexiskla jako izolačního skla nejsou nutné žádné dodatečné náklady, technologický postup je stejný.

C) NOVÍ POTENCIÁLNÍ KONKURENTI

Z výše popsané stávající konkurence se zdá být trh plně pokryt, proto není předpoklad, že by německé firmy otvíraly další pobočky.

Výroba je kapitálově náročná, proto jsou počáteční investice vysoké. Vstup do odvětví tedy není jednoduchý, nehrozí vznik nových malých až středních podniků.

Současným trendem je přesouvání výroby formou dceřině společnosti do země s nižšími výrobními náklady. Odtud hrozí potenciální riziko ze sousední České republiky a Polska. Oba státy ovšem musí čelit předsudkům v oblasti kvality zboží.

Ve výrobě se projevují úspory z rozsahu, proto firma, aby se užívala, musí sehnat dostatek odbytu. Výhodou výroba na zakázku, kdy nevzniká nadbytečná produkce, kterou by bylo nutné prodávat pod cenou.

Zvýhodněny na trhu jsou zavedené firmy s dlouholetou zkušeností. Mezi dodavateli a odběrateli vznikají těsné vazby (*Machková 2009, s. 95*). V případě jednorázové zakázky většího objemu může hrát roli zkušenost firmy a realizované projekty. Značka produktu má velkou váhu, naopak jméno výrobce, čili firmy je druhořadé.

D) DODAVATELÉ

Pro výrobu jsou klíčové čtyři základní materiály-sklo, rámečky, plyn a tmel, od tohoto se odvíjí dodavatelé. Pro každý materiál bude vyhodnocen vliv na společnost z hlediska nezbytnosti pro vstup, zda existují substituty, odběratele do odvětví, kvality výstupu a podílu nákladů na výrobě, počtu silných dodavatelů na trhu.

Skupina SAINT-GOBAIN je pro firmu nejvýznamnějším distributorem plochého skla, zajišťuje přes polovinu materiálu. Dodavatel není nezbytný pro výrobu, ale je žádaný pro svou kvalitu (www.saintgobain.de). Na trhu patří spolu s NSG Group, AGC Group, Guardian Industries ke čtyřem největším nadnárodním společnostem ve střední Evropě (www.infoglas.cz).

Společnost Interpane Glas Industrie AG je významný německý výrobce plochého skla. Tvoří alternativu v dodávce skla, protože je zárukou kvality a širokého výběru. Patří k technologické špičce na trhu. Vzhledem k nadnárodní působnosti se řadí k silným dodavatelům v odvětví (www.interpane.de).

Posledním silným nadnárodním dodavatelem skla je polská pobočka německé společnosti Euroglas Polska SP. z. o. o. Euroglas patří mezi významné producenty skla v Německu. Výběr produktů je užší, přesto kvalitní. V případě potřeby je možné objednávat základní číré sklo (www.euroglas.com).

Česká společnost Linde Gas a.s. jako jediná dodává firmě ušlechtilé izolační plyny (argon, krypton). Opět se jedná o dceřinou firmu německé společnosti. Na českém trhu působí přes 20 let. Zaujímá přední postavení na českém trhu. (www.lindegas.cz). Ze serveru *Seznam.cz* vyplývá, že konkurentů na trhu tohoto typu na českém trhu je dostatek (www.firmy.cz).

SWISSPACER® je švýcarský dodavatel distančních rámečků pro výrobu izolačních skel. Firma je největším výrobcem na trhu a patří do skupiny SAINT-GOBAIN. Své pobočky má ve Švýcarsku, Německu a Polsku. Tento produkt je znám i mezi zákazníky a někteří ho přímo vyžadují. Substituty na českém trhu nedosahují takové kvality. Firma WMA-Glass od tohoto dodavatele odebírá 90% rámečků (www.swisspacer.com).

Dalším dodavatelem distančních rámečků je lokální výrobce Rover s. r. o sídlící v Liberci. (www.rover-lbc.cz). Tvoří substitut k rámečkům SWISSPACER®. Podíl na nákladech dodaného zboží na výrobě je minimální asi 10% (Ing. Macháček 2014).

Posledním nezbytným vstupem je dvousložkový tmel tzv. Butyl dodávaný nadnárodní francouzskou firmou Le Joint Francais SNC. Výrobce je světovým leaderem v oblasti gumových produktů. Pro firmu WMA-Glass tvoří výhradního dodavatele tmelu (www.ljfm.com).

E) ZÁKAZNÍCI

Tato část práce posuzuje, jakou vyjednávací moc mají zákazníci WMA-Glass. Síla kupujících vychází z počtu odběratelů, objemu nákupu, velikosti podniku, podílu na celkovém odbytu aj. Firma se specializuje na zakázkovou výrobu převážně pro malý počet obchodních partnerů s velkými objemy nákupu, těm poté poskytuje garanční výhody, množstevní slevy apod. Dodatečné náklady na certifikaci nemá, jelikož certifikace je v tomto oboru standardem. Kupující se často získává formou výběrového řízení v podobě jednorázových projektů velkých stavebních společností. Vyjednávací síla objedávajícího je v tomto případě velmi silná. Zakázku získává obvykle nejlepší cenová nabídka za současně dobré kvality. Firma se proto snaží získat takové projekty, které jí zaručí minimální marži 10%. Ve vyjednávání je schopna ustoupit na 5-6%. V ostatních případech projekt nepřijímá. Ze zkušenosti jednatele WMA-Glass, Ing. Vladimíra Macháčka, tato firma často získá zakázku, i když není nejlevnější, protože nabízí vyšší kvalitu.

Vedle velkých stavebních společností jako Syner, BAK, Finestra Wieden další skupinu zákazníků tvoří tuzemští výrobci oken. K takovým náleží například truhlářství Antikhaus v Jablonci nebo truhlářství SAVA v Semilech. První zmíněná firma se specializuje na renovaci historických oken, klade proto velké nároky na technologii výroby.

Podle slov Ing. Macháčka má podnik na českém trhu dobré jméno a v současné době je sítí odběratelů na takové úrovni, že firma sama již není nucena vyhledávat zakázky, aby si zajistila provoz.

4.2.1 Vyhodnocení analýzy podle Portera

V této kapitole budou stručně shrnuty zásadní poznatky z výše uvedeného modelu pěti sil včetně jejich vlivu na firmu, viz *Tab. 11 - Vyhodnocení analýzy podle Portera*. Jednotlivé spekty budou ohodnoceny podle toho, jestli představují přínos, nebo hrozbu.

Tab. 11 - Vyhodnocení analýzy podle Portera

Vliv	Popis
- -	<i>Stávající konkurence na německém trhu je silná</i>
-	Stávající konkurence z Polska zásobuje německý trh levnými výrobky
+	Mírný růst stavebního odvětví
+	Nasycený trh a bariéry vstupu do odvětví odrazují nově vstupující konkurenci
+ +	Neexistuje rovnocenný substitut
+	Dostatečný výběr kvalitních dodavatelů skla, plynu
- -	<i>Silné postavení na trhu dodavatele distančních rámečků</i>
-	<i>Odběratelé si mohou diktovat cenu</i>
+ +	Dostatek odběratelů na trhu

Pozn.: (+, + +) příležitost, významná příležitost; (-, - -) hrozba, významná hrozba

Zdroj: Vlastní zpracování

Zhodnocení

V tabulce, *Tab. 11 - Vyhodnocení analýzy podle Portera*, jsou shrnuty výše zjištěné poznatky z Porterovi analýzy. Přes nasycenost trhu, patří mezi závažné hrozby zejména současná konkurence jak na německém trhu, tak z ostatních států. Zákazníci mají široký výběr dodavatelů, mohou proto ovlivňovat cenu. Konkurenci je zapotřebí překonat vhodnou volbou marketingového mixu.

Příležitosti pramení z nenahraditelnosti tohoto produktu a v dostatečném výběru kvalitních dodavatelů. Vzhledem k atraktivitě a širokému použití ve stavebním průmyslu je na trhu i dostatek odběratelů. Prostředí je proto vhodné ke vstupu i přes jeho nasycenost.

4.3 Analýza zákazníka na saském trhu

Klíčovou částí této práce je analýza zákazníků na saském trhu. Firma WMA-Glass stojí především o zpracování pohraničního regionu z hlediska přítomnosti potenciálních odběratelů, aby mohla na tento trh vstoupit. Samozřejmě klade nároky na výběr těchto kontaktů. Na základě těchto požadavků bude provedena segmentace trhu. Níže uvedená segmentační kritéria tedy vychází z potřeb společnosti. Po stanovení segmentačních kritérií, bude provedena analýza tržního prostředí a budou vyhledáni vhodní adepti pro spolupráci. Aby mohla být stanovena kvalita výsledku a shoda se segmentačními kritérii, budou výsledky ohodnoceny body. Výsledkem bude přehledná tabulka kontaktů včetně vizuálního rozmístění pomocí mapy.

4.3.1 Segmentační kritéria

Kotler rozlišuje základní segmentační kritéria na demografické a provozní (1998, s. 42). Zatímco demografická hodnotí odvětví, velikost odběratele a umístění (geografická oblast), provozní se zaměřují na technologii, status uživatele podle četnosti užívání a schopnosti zákazníka z hlediska požadavků na služby. Aby bylo možné vyhodnotit míru shody kritérií, byla navržena bodová škála v rozmezí 1-5 bodů, přičemž 5 je nejlepší výsledek. Všechny vybrané požadavky se shodují.

Z požadavků firmy WMA-Glass plyne, že práce by se měla zaměřit na: obor či odvětví, geografickou oblast, četnost užívání. Následuje přehled pěti vybraných kritérií, každé má hodnotu jednoho bodu:

- 1) Obor - hlavním oborem je v tomto případě výroba oken, spadají sem proto výrobci oken (různé materiály jsou přípustné) a truhláři. Toto je první a jediné kritérium, jež musí splňovat všechny vybrané kontakty, které musí tedy dosáhnout minimálně jednoho bodu v hodnocení. Ostatní nepostupují do užšího výběru.
- 2) Geografická oblast – vybraná oblast tvoří pomyslný trojúhelník mezi městy Žitava-Zhořelec-Budyšín. Kontakty musí nejen spadat do této oblasti, hodnocena je především vzdálenost od hranic. Firma WMA-Glass požadovala co možná nejlepší

obslužnost. Vzdálenost jednotlivých kontaktů je měřena od sídla firmy v Chrastavě. Bod dostávají kontakty ve vzdálenosti pod 50km.

- 3) Četnost užívání – WMA-Glass požaduje časté uživatele. Jinými slovy, zákazníky, kteří budou více objednávat výrobky. Předpokladem na základě vlastních zkušeností je, že čím má potenciální zákazník užší specializaci, tím více zboží poptává. Žádaná je proto specializace na okna, dveře, zimní zahrady, apod. Bod nebyl udělen v případě, že okna nebyla hlavní specializací, nebo pokud byl sortiment produktů příliš široký.
- 4) Dostupnost – toto kritérium sice nepatří mezi základní, spadá ovšem do prvotních požadavků na efektivní segmentaci, a proto je zde uvedeno. Dostupnost v tomto případě znamená, že musel být nalezen alespoň jeden kontaktní údaj například telefonní spojení. Toto kritérium musely splnit také všechny vybrané subjekty.
- 5) Měřitelnost – je dalším požadavkem efektivní segmentace. Měřitelnost v tomto případě závisela na kvalitě a množství nalezených informací o daném subjektu. Kladně byly ohodnoceny subjekty s přehlednou webovou prezentací, podle níž mohla být vyhodnocena výše uvedená kritéria. Webová prezentace tvořila také jeden bod do celkového hodnocení.

Celkové hodnocení je tedy pouze odhadem založeným na sekundárních datech. Nehodnotí úspěšnost, či kvalitu daného subjektu, pouze se snaží odhadnout, které subjekty by mohly být vhodné pro spolupráci. Z těchto důvodů byly ve výsledcích ponechány i subjekty s nízkou shodou, protože nelze hodnotit ochotu daného subjektu ke spolupráci s českým partnerem. Zákazníkem by se paradoxně mohl stát subjekt s nízkým ohodnocením.

4.3.2 Zákazníci v Sasku

Na základě analýzy tržního segmentu, viz *přílohy A-C Zákazníci v Sasku 1-3*, byl nalezen dostatečný počet zahraničních subjektů. Pro výzkum byly použity sekundární informace z německých vyhledávacích portálů *Das Örtliche* a *Cylex*, kam jsou kontakty vkládány z vlastní iniciativy. Proto není vyloučeno, že analýza nepostihla všechny vhodné kontakty. Přesto výsledný počet je však dostačující pro záměry firmy WMA-Glass.

Celkem bylo nalezeno 34 subjektů. Šest z nich dosahuje nejvyššího ohodnocení a shodují se se všemi kritérii. Spadají sem firmy z okolí Žitavy a z Hirschfelde. Dalších 14 subjektů, které dosáhly v celkovém ohodnocení 4 body, lze považovat také za dobré. Neshodují se pouze v jediném požadavku, tím byla převážně širší sortimentu a vzdálenost, výjimečně potom absence webové prezentace. Více než polovina nalezených kontaktů by tedy měla vyhovovat potřebám firmy WMA-Glass. Detailní informace k nalezeným subjektům jsou v příloze Zákazníci v Sasku. Dále je k dispozici mapa zobrazující všechny navržené subjekty, *příloha D Mapa zákazníků v Sasku*.

4.4 Vnitřní analýza WMA-Glass

Podle Keřkovského a Vykypěla je nutné analyzovat zejména těchto pět faktorů: vědeckotechnický rozvoj, marketing a distribuci, výrobu a řízení výroby, podnikové a pracovní zdroje, finance a rozpočet (2003, s. 74).

4.4.1 Vědeckotechnický rozvoj

Ve firmě neprobíhá žádný vědecký ani technický výzkum. Všechny stávající a budoucí produkty jsou a budou žádány za úplatu formou licence od mezinárodní nezávislé vývojové organizace. Přední výrobci postupují stejně. Vlastní výzkum by nedokázal konkurovat celosvětovému měřítku. Na druhou stranu firma nemusí čelit neúspěšnosti produktu na trhu.

Technické vybavení je natolik sofistikované, že nelze jej vyrobit svépomocí, musí být zhotoveno specializovanými firmami. Taktéž je prováděna pravidelná údržba technického vybavení. Firma je schopna opravit si drobné technické závady.

Ing. Macháček hodnotí úroveň technického personálu jako postačující. Pravidelně probíhají školení bezpečnosti práce a školení pro manipulaci s portálovým jeřábem. Většina zaměstnanců pracuje ve firmě okolo 15 let, osazenstvo je tedy zkušené.

4.4.2 Marketing a distribuce

Z důvodu malého počtu zákazníků nejsou věnovány značné finanční prostředky na podporu marketingu. Tato část práce se tedy zaměří na účinnost prodejní síly a vztahy s klíčovými zákazníky, účinnost cenové strategie pro výrobky, na kvalitu výrobků a služeb, komplexnost sortimentu a kvalitu balení.

Získávání zakázek probíhalo a probíhá formou přímého marketingu, neboli one-to-one marketingu (Machková 2009, s. 95). Dříve tuto pozici dealera zastával a částečně stále zastává Ing. Macháček. Předtím tedy bylo zapotřebí kontrakty vyhledávat, částečně výrobu zajišťovala také mateřská firma v Langgöns. Dnes je firma na trhu známá, takže některé objednávky přichází od stálých zákazníků. Zejména dobré vztahy má firma s truhlářstvím Antikhaus v Jablonci, s nímž spolupracuje již řadu let.

Cenová strategie je jednoduchá. Firma se nesnaží ceny nadsazovat ani rozlišovat zákazníka podle země původu. Řídí se metodou cenové přírážky (*cost-plus pricing*), kterou volí v obvyklé slušné míře do 10% z nákladové ceny (náklady na materiál, režijní náklady). V případě vyjednávání ve výběrovém řízení používá metodu cenových nabídek (*sealed-bid pricing*), ovšem nenabízí téměř dumpingové ceny, snaží se udělat cenovou nabídku s minimální marží 5-6%.

Výrobky ovlivňuje výchozí materiál, který je v tomto případě velmi kvalitní viz výše uvedení dodavatelé. Dále je jakost zaručena certifikáty společnosti IKATES, jež provádí pravidelné kontroly vzorků z výroby a zaručuje shodu s evropskými normami.

K prodeji se vážou následující služby poradenství při výběru skla, doprava autem s hydraulickou rukou pro manipulaci se sklem, reklamace. Zasklíváním se firma nezabývá, ale je schopna sjednat zasklení zkušenými sklenáři, se kterými již dlouho dobu spolupracuje. Společnost se snaží vždy vyjít vstříc zákazníkovi.

Sortiment je široký díky rozvinuté technologii na trhu. WMA-Glass má možnost objednat skla různých vlastností a barev. Nezabývá se ohýbáním skla pískováním. Na tyto dvě činnosti je zapotřebí speciálních zařízení, která firma nevlastní.

Obal skla musí být především pevný, kvůli bezpečnosti skla. Standardně se používají ochranné bublinkové fólie. Mezi skla jsou vkládány korkové čtverečky, aby nedocházelo ke kontaktu jednotlivých tabulí. Vrchní obal je ze dřeva. Takto složené balení se používá pro vzdálenější zakázky, při kterých je použito více dopravních prostředků.

Při přepravě firemním kamionem přímo na místo jsou použity stojany na sklo, korkové čtverečky a upevňovací popruhy. Takto zvolené zabezpečení je dostačující. Dojde-li během přepravy a složení k poškození skla, zodpovídá za tyto škody WMA-Glass.

4.4.3 Výroba a řízení výroby

V oblasti výroby se tato práce zaměří na výrobní kapacitu z hlediska poptávky, flexibilitu výroby z hlediska požadavků zákazníka, na spolehlivost a stabilitu výrobních systémů, a také na hospodárnost energií.

Kapacita výrobního zařízení je zhruba 500 skel za směnu. Podle Ing. Macháčka je dostačující a firma nemá problémy s termíny dodávek, je naopak kladně hodnocena zákazníky pro rychlost vyřízení vzhledem ke konkurenci. Někdy to bývá i rozhodující kritérium pro sjednání zakázky.

K požadavkům zákazníka firma přihlíží. Vzhledem k netradičním projektům, které má závod za sebou, viz realizované projekty, se dá říci, že je v tomto ohledu flexibilní. Často domluva probíhá na půdě podniku nad rámec nabízených produktů.

Výrobní zařízení i systémy jsou značně zastaralé. Díky pravidelné údržbě jsou plně funkční a provoz je plynulý. Firma připouští, že jsou nutné investice především do softwaru. Také vozový park by potřeboval obměnit, dalo by se tak ušetřit na mýtném i spotřebě paliva. V ohledu hospodárnosti energií je firma aktivní a má sjednané levnější dodavatele.

4.4.4 Podnikové a pracovní zdroje

Tato část práce nabízí pohled na konkurenceschopnost firmy z hlediska image a prestiže, účinné organizační struktury, zkušenosti a motivaci řídicích pracovníků či kvality zaměstnanců.

Podle slov Ing. Macháčka má firma dobrou image v oboru, je chápána jako kvalitní a dražší výrobce specializující se na složitější zakázky.

Organizační struktura podniku není striktně oddělená do jednotlivých úseků podle zvyklých firemních oddělení. Někteří pracovníci zastávají úkoly i napříč jednotlivými úseky. Ovšem personál je díky dlouholeté spolupráci sehraný. Nutno podotknout, že se jedná o malý, až střední podnik s nízkým počtem zaměstnanců, na administrativu připadá 8 pracovníků.

Firmu řídí a současně z 20% vlastní Ing. Macháček. Působí zde od jejího založení. Dříve zastával pozici dealera, má proto mnoho zkušeností v oboru a vzhledem majetkovému podílu i zájem na prosperitě podniku.

Kvalita zaměstnanců je přiměřená, kolektiv zaměstnanců se příliš nemění, spíše postupně dochází k doplňování pracovních sil. Nevýhodou je horší jazyková vybavenost administrativních pracovníků zejména v oblasti německého jazyka. Jazyková bariéra tvoří překážku při obchodování s Německem.

4.4.5 Finance a rozpočet

Následující finanční analýza se provádí na základě účetních výkazů rozvahy a z výkazu zisků a ztráty. V této části se práce zaměří na čtyři hlavní finanční ukazatele, které pomohou ohodnotit „zdraví podniku“. Jsou jimi rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost. Lze z nich vyčíst, zda firma plní stanovené finanční cíle. Pro tuto práci bude zpracována za rok 2013 (Valach 1999, s. 91). Následující část bude vypracována podle Jáčové a Ortové (2011).

A) Rentabilita ukazuje výnosnost vloženého kapitálu, jinými slovy, schopnost podniku dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Obecně je rentabilita definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Používá se rentabilita celkového kapitálu (ROA) a rentabilita vlastního vloženého kapitálu (ROE).

Ukazatel ROA udává zhodnocení celkového vloženého majetku bez ohledu na způsob financování tohoto majetku.

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk} + \text{nákladové úroky} \times (1 - \text{koeficient sazby daně})}{\text{průměrný úhrnný vložený kapitál}} \times 100 = 10,8\%$$

Výsledek 10,8% znamená, že každá 1 koruna veškerého majetku firmy vydělá 10,8 korun zisku. To ukazuje, že firma si ve většině případech účtuje 10% marži, jak bude uvedeno dále v této práci.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{průměrný vlastní kapitál}} \times 100 = 12,6\%$$

Ukazatel ROE je zajímavý především pro majitele podniků či akcionáře, kteří získávají z vloženého kapitálu výnosy. Obvykle je výnos vyšší, než by získali při jiné formě podnikání.

Dosažená hodnota znamená, že na 1 korunu vlastního kapitálu připadá 12,6 korun zisku. Výsledky se mohou často velmi lišit, pro odvětví stavebnictví se ukazatel ROE pohyboval 12% v roce 2007. Ukazatel ROA dosahoval ve stejném roce 9,3% (www.mpo.cz).

B) Aktivita nebo také ukazatel obratu slouží ke sledování rychlosti obratu (RO) nebo doby obratu (DO). Mezi nejčastější patří obrat zásob a pohledávek.

Ukazatel doby obratu zásob DO je definován jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob všeho druhu. Hodnotí, jak dlouho trvá cyklus přeměny zásob na peníze, jinými slovy jak dlouho jsou peníze vázány v zásobách. Pro firmu WMA-Glass vychází doba obratu zásob 40,4 dní, což je poměrně dobré.

Výsledkem výpočtu je absolutní číslo (nikoliv procento), které znamená počet obrátek, tedy kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku. Čím menší je výsledná hodnota, tím lépe dokáže firma hospodařit se zásobami. Podnik by měl usilovat o postupné snižování této doby.

$$DO \text{ zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{průměrné denní tržby}} = 40,4 \text{ dní}$$

Rychlost obratu zásob RO udává, kolikrát podnik přemění své zásoby za určité období. Jinými slovy kolikrát za rok firma přemění své zásoby. Měla by se snažit o co možná největší dobu obratu. Ukazatel je dán poměrem celkových tržeb a průměrným stavem zásob.

$$RO \text{ zásob} = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{průměrný stav zásob}} = 8,9 \text{ krát}$$

Ve firmě WMA-Glass došlo v roce 2013 k celkové obměně zásob 8,9 krát.

Ukazatel doby obratu pohledávek je doba, po kterou trvá odběrateli zaplatit svůj závazek dodavateli (WMA-Glass). Tento čas by neměl přesáhnout termín splatnosti faktury, která činí obvykle 30 dní.

$$DO \text{ pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{průměrné denní tržby}} = 29,4 \text{ dní}$$

Odběratelů firmy WMA-Glass trvá 29,4 dní, aby splatili své závazky. Tato doba je plně vyhovující.

Ukazatel rychlosti obratu pohledávek RO udává, kolikrát za sledované období zaplatí odběratel společnosti WMA-Glass za vydanou fakturu a jakou dobu jsou vázány peníze ve fakturách vydaných odběratelům.

$$\text{celkové tržby}$$

$$RO \text{ pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{průměrný stav pohledávek}} = 12,2 \text{ krát}$$

Za sledované období, tedy v roce 2013, zaplatili odběratelé 12,2 krát.

C) Likvidita udává schopnost přeměnit majetek na likvidní prostředky (peníze). Obvykle se ve finanční analýze používají tyto tři ukazatele. První ukazatel je okamžitá likvidita, druhým je pohotovost a třetím běžná likvidita.

Základním ukazatelem je běžná likvidita, která poskytuje podniku informaci o tom, zda je schopný platit své krátkodobé závazky. Nevýhodou je, že může být zkreslený nedobytnými pohledávkami, či neprodejnými výrobky, jež tvoří součást oběžného majetku.

Ukazatel běžné likvidity podle Valacha vysvětluje, kolikrát by podnik byl schopen uhradit své závazky věřitelům, kdyby v daném okamžiku proměnil svá oběžná aktiva na hotovost. Obvykle je doporučená hodnota v poměru 2:1. To znamená, ukazatel by měl dosahovat 200% a více. Pro WMA-Glass má běžná likvidita hodnotu 259,2%, to je dobrý výsledek, znamená, že firma je schopna platit své závazky.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžný majetek celkem}}{\text{krátkodobé závazky}} \times 100 = 259,2 \%$$

Ukazatel pohotové likvidity udává schopnost firmy platit své závazky, aniž by muselo dojít k prodeji zásob. Ty jsou v oběžném majetku nejméně likvidní položkou, proto jsou zde vynechány. Doporučená hodnota se pohybuje okolo 100% a více. Výsledek 131,7% udává, že firma WMA-Glass je schopna platit své krátkodobé závazky, aniž by musela prodávat zásoby.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} pen\acute{e}\text{žn\acute{i} prostředky} + \text{krát. pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} \times 100 = 131,7\%$$

Posledním ukazatelem je okamžitá likvidita, která počítá pouze s krátkodobým finančním majetkem. Jáčová a Ortová doporučují jako optimální hodnotu 20-50%. Pro firmu WMA-Glass zde vychází hodnota vyšší, než je doporučená. Tomu nasvědčuje zakázková výroba kvůli speciálním objednávkám odběratelů. Peníze vázány na účtu, či v pokladně převyšují hotovost vázanou v zásobách. Firma je schopna pokrýt rychle krátkodobé závazky.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} pen\acute{e}\text{žn\acute{i} prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \times 100 = 69,0 \%$$

D) Zadluženost určuje, rozsah použití cizích zdrojů k financování podniku. Jinými slovy udává poměr mezi cizími a vlastními zdroji krytí majetku. Čím vyšší jsou výsledné hodnoty, tím je firma zadluženější a její majitelé a věřitelé tak podstupují větší riziko (Biňovec 2004).

První ukazatel zadluženosti je poměr dlouhodobých závazků k vlastnímu kapitálu. Optimální hodnota tohoto ukazatele se pohybuje okolo 60%. Zadluženost 1 znamená, že na 1 korunu vlastního kapitálu připadá 6 korun dluhu. Hodnota zadluženosti firmy WMA-Glass vychází na 59,8%.

$$\text{Zadluženost I} = \frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 = 59,8\%$$

Druhý ukazatel zadluženosti udává poměr dlouhodobých závazků k úhrnnému vloženému kapitálu. Za optimální lze považovat hodnotu do 25%. Na každou 1 korunu vloženého kapitálu připadá 25 korun dluhu. Hodnota firmy WMA-Glass činí 18,2%.

$$\text{Zadluženost 2} = \frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{úhrnný vložený kapitál}} \times 100 = 18,2 \%$$

Třetí ukazatel zadluženosti vypovídá o tom, jak se podílí cizí zdroje na celkovém kapitálu firmy. Za optimální „zlaté pravidlo“ se považuje rozdělení 60% vlastního ku 40% cizího kapitálu. Doplnkovou hodnotu k zadluženosti 3 tvoří výpočet podílu zdrojů na celkovém kapitálu. Oba ukazatelé musí dát dohromady 100%. Z ukazatele zadlužení 3 vyplývá, že na celkovém kapitálu firmy se podílí z 70,5% cizí zdroje. Podíl vlastních zdrojů na celkovém kapitálu poté činí 29,5%.

$$\text{Zadluženost 3} = \frac{\text{celkové závazky} + \text{dosud nezaplacené leasing. splátky}}{\text{úhrnný vložený kapitál}} \times 100 = 70,5 \%$$

$$\text{Podíl vlastních zdrojů na celkovém kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100 = 29,5 \%$$

Firma WMA-Glass vykazuje podle výše uvedených ukazatelů vysokou míru zadlužení. Důvodem je odkoupení této firmy od mateřského podniku. V současné době je podle informací jednatele Ing. Macháčka stále splácen dluh v hodnotě přes 10 mil. Kč, což jsou veškeré dlouhodobé závazky firmy.

4.5 Analýza marketingového mixu

Tato část práce se zaměří na čtyři hlavní nástroje marketingového mixu, výrobek, místo, cenu a propagaci. Nejprve bude analyzován výrobek a cena, poté bude následovat komunikace a nakonec místo. Rozbor jednotlivých nástrojů přispěje k volbě vhodné strategie.

4.5.1 Výrobek

Firma se vyrábí izolační skla. Tento produkt je určen pro dlouhodobou spotřebu a je možné ho zasklením zasadit do finálního výrobku, jedná se tedy o polotovar.

Výrobek se skládá ze tří úrovní, jádra, obalu a doprovodných služeb (Strnad, Krausová 2011, s. 76). První stupeň tvoří jádro, v tomto případě se jedná o izolační sklo. Tuto úroveň lze posuzovat z hlediska kvality, užitných vlastností, designu, rozměrů a provedení.

- Kvalita – nejprve vychází z použitých materiálů, které jsou v tomto případě získávány od předních německých výrobců, viz kapitola dodavatelé. V druhé řadě probíhá pravidelné testování vzorků z výroby českou certifikační společností IKATES, kvalita zboží je proto zaručena. V rámci certifikátu jsou zahrnuty evropské normy posuzující shodu a bezpečnost výrobku pro ostatní členské státy a ISO normy posuzující jakost zboží.
- Základní užité vlastnosti skla – každé izolační sklo musí podle norem ČSN splňovat náležité parametry níže uvedených vlastností (www.oknotherm.cz):
 - Izolační
 - Propustnost sluneční
 - Schopnost regulace sluneční
 - Prostup světla
- Další užité vlastnosti skla – protihlukové, neprůstřelné, samočistící, bezpečnostní vrstvené, protipožární aj. (www.oknotherm.cz)
- Design – díky novým technologiím jsou možnosti vzhledu skla velmi široké zde jen některé z nich, některé následující technologie lze kombinovat vzájemně mezi sebou i s dalšími úpravami souvisejícími s užitnými vlastnostmi skel

- Pískování
- Smaltování
- Barvení ve hmotě
- Ornamentní skla
- Provedení – standardně se vyrábí izolační
 - dvojsklo (sklo, rámeček, sklo)
 - trojsklo (sklo, rámeček, sklo, rámeček, sklo)
- Rozměr – možnosti firmy umožňují výrobu velkorozměrových skel do velikosti 2,5x5m

Druhou úroveň tvoří obal, který lze rozlišit na obal a balení. V případě průmyslových výrobků jsou všechny potřebné informace podloženy smlouvami a průvodními dokumenty, není zde tedy zapotřebí etiket ani dalšího označení například logem firmy, navíc toto je nežádoucí. Mohlo by totiž dojít k vizuálnímu poškození produktu lepidlem ze samolepících fólií, výrobce tento úkon neprovádí. Pokud je zapotřebí na sklo cokoliv lepit, je zaručeno, že lepidlo nebude ulpívat na povrchu

Balení je daleko důležitější. Při delších přepravách je zapotřebí zabezpečit křehké sklo před vnějšími vlivy. Firma standardně používá recyklovatelné materiály, plastové fólie, dřevěné krabice, kartonové výstelky a korkové distanční čtverečky. Pro přepravu, která nevyžaduje použití více dopravních prostředků, podnik užívá pouze vlastní stojany na sklo. Výrobky jsou zabezpečeny upevňovacími popruhy a odděleny korkovými distančními čtverečky. Výhodou tohoto balení je, že není pracné a šetří přírodní zdroje, jelikož nevzniká odpadový obalový materiál.

Do druhé vrstvy náleží i firemní přístup ke značce, či logu podniku. Vzhledem k tomu, že výše zmíněná firma je subdodavatelem pro stavební společnosti, koncový zákazník často ani netuší, kdo je výrobcem izolačních skel. Spíše ho může zajímat kvalita jednotlivých materiálů a technologií. Například výrobce rámečků SWISSPACER®, má své logo umístěno velmi decentně na svém produktu. Dalším případem je společnost Saint-Gobain. Například v automobilovém průmyslu můžeme najít malé logo této společnosti v rohu skla, opět velmi diskrétní. Značka WMA-Glass nefiguruje ani na tzv. bannerech během stavebních prací, ani na konečném výrobku.

Konečně třetí úroveň tzv. „druhý obal“ je tvořen doprovodnými službami. Mezi ně náleží poradenství, přeprava, pojištění, garance, reklamace a zasklívání. Postupně budou rozebrány jednotlivé služby.

- Poradenské služby – probíhají na půdě firmy výhradně formou konzultace s jednatelem, panem Ing. Macháčkem, výjimečně pomocí e-mailu a telefonu. Při větších zakázkách je preferován osobní kontakt.
- Firma je schopna vyhovět požadavkům zákazníka, nabízí vlastní přepravu výrobků až na sjednané místo včetně vykládky. V případě poškození zboží během přepravy, zodpovídá za náhradu škod WMA-Glass, je proti nim pojištěná. Umožňuje také odběr přímo ze závodu, včetně pomoci při naložení zboží.
- Záruční doba je dle obchodního zákoníku standardně na dobu dvou let, ve speciálních případech je možno sjednat prodlouženou záruku na 5-10 let
- Reklamaci vyřizuje terénní pracovník, většinou si firma dělá vlastní dokumentaci o škodách přímo na místě, firma je ochotna vyjít vstříc s případnými opravami.
- Jedinou službou, na kterou se WMA-Glass nespecializuje, je zasklívání. Má ale prověřené kontakty a v případě zájmu, zasklení sjednává.

4.5.2 Cena

Cena je v tomto oboru nejdůležitějším nástrojem marketingového mixu. Z důvodu vysoké standardizace výrobků je kvalita zaručena certifikáty, proto konkurenční výhodu na trhu tvoří hlavně cena. V této kapitole proto budou analyzovány metody tvorby cen, přístupy ke stanovení exportní ceny, náklady vstupující do ceny formou dodacích podmínek a platební podmínky.

WMA-Glass používá jednoduchou metodu pro tvorbu cen **pomocí přirážky** (*cost-plus pricing*). Nejprve stanoví náklady za vstupy podle interního sazebníku, tomu přičte režijní náklady, nakonec se vypočítá a přičte marže. Nesnaží se nadsazovat ceny, a proto používá přiměřenou marži do 10% z ceny. V některých případech je využíváno **cenových nabídek** (*sealed-bid pricing*), zejména pokud se firma zajímá o větší zakázku, která probíhá formou výběrového řízení. Pak je schopna nabídnout nižší marži. Minimálně však požaduje ziskovost 5-6%.

Cena pro zahraniční i tuzemské klienty je stejná. Firma volí **strategii vyrovnaných cen**, jedná se o tzv. „poctivou cenu“. Náklady na dopravu vstupující do ceny jsou, vzhledem k blízkosti zahraničního regionu, zanedbatelné. Pro představu vzdálenost mezi Libercem a Žitavou činí 27km, ze stejného bodu do Prahy naměříme 100km.

Jak bylo již výše zmíněno, přeprava se provádí dvěma způsoby. Prvním je odběr zboží ze závodu. V tomto případě firmě nevznikají žádné další náklady v podobě dopravy, či pojištění. U druhé možnosti zajištění dopravy ze strany WMA-Glass, rozhoduje vzdálenost přepravy a pojištění za zboží. Vzhledem k blízkosti regionu jsou tyto náklady zanedbatelné a tvoří pouze zlomek z celkové ceny. Pokud se jedná o malou zakázku a doručení by se firmě nevyplatilo, není doprava poskytnuta. Vzhledem k členství v evropské ekonomické unii není zapotřebí zboží proclít. Pro plátce DPH podnik nemusí ani odvádět daň, tu si odvede kupující ve vlastní zemi.

V současné době jsou zakázky stále placeny hotově při předání zboží, ovšem přibývá případů hladkých plateb formou bankovního převodu na základě vystavené faktury. Dokumentární akreditivy WMA-Glass sjednává pouze výjimečně, pokud se jedná o zakázky velkého rozsahu. Měnu si zvolí odběratel, firma používá jak české koruny, tak eura. Měnový přepočtení je dán vždy aktuálním kurzovním lístkem České národní banky.

4.5.3 Komunikace

Součástí marketingového mixu je komunikace, proto jí bude věnována následující kapitola. Mezi její nástroje se řadí reklama, podpora prodeje, public relations neboli vztahy s veřejností a osobní prodej. Analýza se zaměří nejprve na osobní prodej a podporu prodeje, jelikož tyto prostředky mají největší vliv pro firmu, dále budou zmíněny reklama a public relations. Vhodně zvolený komunikační mix může být rozhodující při uzavírání zakázek. Na základě poznatků z tohoto rozboru bude v další části vyvozena strategie.

WMA-Glass využívá ke sjednávání a vyhledávání zakázek výhradně **osobní prodej**. Jedná se o časově náročnou a nákladnou formu propagace. Vzhledem k dlouholeté působnosti na trhu si společnost vybudovala síť stálých zákazníků a realizací nadstandardních zakázek i dobrou image v odvětví. V současné době, jak tvrdí pan Ing. Macháček, podnik sám

zakázky již nemusí vyhledávat. K vyčerpání kapacity závodu podle slov Ing. Macháčka přispívá také zkrachování konkurenční firmy Liberglav v regionu a příliv jejich bývalých zákazníků.

Podpora prodeje může být realizována formou zahraničních katalogů, vzorků, interních tiskovin a publikací, účastí na veletrzích a výstavách, letáky a v dnešní době internetovou prezentací. Tato oblast v současné chvíli nepatří k nejsilnějším stránkám firmy. Nyní bude analyzován stav jejích současných nástrojů.

- Webová stránka: jako stěžejní by měla být internetová prezentace. Současný stav je naprosto nevyhovující. Informace nejsou aktualizované ani v hlavních oblastech jako je majetková struktura a hlavní vedení firmy. Produktové portfolio je zastaralé a neúplné, nezobrazuje všechny možnosti produkce, zákazníci jsou v tomto ohledu přesměrováni na propagační materiály skupiny Saint-Gobain, do které WMA-Glass nepatří, pouze vyrábí stejné produktové portfolio. Přes atraktivní kontrakty, které firma získala (pavilon velemluků, či budova superpočítače-obojí v Ostravě 2013), nejsou na stránkách aktuální reference. Neúplné jsou i po stránce jazykové, některé části jsou pouze německy například „Glas-Sparkulator“. Jediná sekce, která je v pořádku, jsou kontakty. Přes jednoduchost prezentace není k dispozici mapa stránek.
- Vzorky jsou podle zájmu zákazníka k dispozici. Nejsou pravidelně zasílány do firem.
- Katalog firma nemá, ani neplánuje.
- Letáky s obecnou nabídkou jsou k dispozici ve firmě. Jedná se ovšem o propagační materiál skupiny Saint-Gobain, WMA-Glass je pouze zmíněn jako partner v zápatí tiskopisu. Jiné interní tiskoviny nevychází.
- V současné době firma nenavštěvuje domácí, ani zahraniční veletrhy, či výstavy.

Reklamní kampaň je příliš nákladný způsob a v průmyslovém marketingu druhořadý. Do reklamy v současné chvíli firma neinvestuje, v budoucnu by o tom ale uvažovala. Podle slov pana Ing. Macháčka by využil formu billboardu v oblasti hranic s Německem a Polskem.

Public relations neboli PR se stará o vztahy firmy s veřejností. V této oblasti WMA-Glass zatím nic nepodniká a ani se nic nepřipravuje. Vzhledem k poloze v průmyslové části obce, podnik nezpůsobuje žádné potíže s hlukem. Používá jednosměnnou výrobu, ve večerních hodinách je zavřen. Nevznikají zde ani nebezpečné emisní látky. Odpadní materiály jsou důsledně recyklovány. Negativním dopadem pro město je blízkost základní školy a kostela, nákladní automobily jsou nuceny projíždět v bezprostřední blízkosti těchto budov, terén a stav vozovky však umožňuje pouze nízkou rychlost. Společnost na své logo a svou přítomnost neupozorňuje. Neposkytuje pravidelně sponzoring a nepodporuje ani jiné akce.

4.5.4 Místo

Místo je posledním nástrojem marketingového mixu. Tvoří pomocnou službou výrobku a je zásadní hlavně pro spotřební zboží. V průmyslovém odvětví probíhá naprosto jednoduchou formou, o tom svědčí i distribuční kanál složený pouze ze dvou článků výrobce-zákazník potažmo odběratel. Vzhledem k zakázkové výrobě firma nemusí nutně shánět odbyt a výrobky neleží na skladě. Mnohem důležitější je soustředit se na hladký průběh distribuce, je-li špatná, může vyústit v odliv zákazníků. V této části jsou analyzovány přístupy k distribuci výrobků, skladování a přepravní možnosti výrobce.

- Podle mezinárodních dodacích podmínek INCOTERMS® se doprava výrobků řídí následujícími pravidly
 - EXW (EX Works) ze závodu – odběratel si pro zboží přijede osobně, předání probíhá v závodu firmy a tam také končí zodpovědnost výrobce za zboží. Výhodou jsou nižší náklady pro odběratele, protože výrobce nemusí sjednávat dopravu a pojištění. Nevýhodou je, že riziko za přepravu i vykládku přebírá kupující.
 - DAP (Delivered At Place) doručení v místě určení firma používá ve většině případů. Výrobce dopraví výrobky na sjednané místo a tam je složí a předá dokumentaci. Do tohoto bodu zodpovídá za náhradu škod výrobce, má proto sjednané pojištění. V ceně výrobku je započítaná cena za dopravu, pojištění a dalších nákladů, pokud nějaké vznikají.

- Skladování – WMA-Glass má velmi omezené kryté skladovací možnosti, izolační sklo opouští závod, jakmile je to možné. Větší výrobní zakázky probíhají etapově. Vtom se shodují se stavebními projekty. Tato relativně malá firma proto může realizovat i velké objednávky. Nevznikají zde problémy s nadprodukcí a následným nedostatkem skladovacích kapacit. V případě nahromadění výrobků je možnost je skladovat venku ve vlastních přilehlých prostorech.
- Přeprava – pro přepravu výrobků firma využívá své nákladní vozy s nosností nad 9,5 tuny vybavené hydraulickým zařízením pro vykládání zboží. Vozový park je podle slov Ing. Macháčka již zastaralý. Do budoucna se plánuje obnova. Nákupem modernějších nákladních automobilů by bylo možné ušetřit náklady za mýtné a pohonné hmoty. V současné době činí taxa 50Kč/km. Firma nedávno pořídila malý nákladní automobil do 3,5 tuny za účelem zlepšení přístupnosti na pohraniční trh. Je určen pro rozvoz malých zakázek. Může použít hraniční přechody pro osobní automobily a výrazně si tak zkrátit cestu do pohraničí.

4.5.5 Shrnutí vnitřní analýzy podniku firmy WMA-Glass

Obsahem následující kapitoly je shrnutí vnitřní analýzy podniku a marketingového mixu. Je provedeno formou tabulky, *Tab. 12 - Shrnutí vnitřní analýzy podniku firmy WMA-Glass*. Jejich úkolem je shrnout silné a slabé stránky firmy WMA-Glass a posoudit, jakou mírou podnik ovlivňují.

Tab. 12 - Shrnutí vnitřní analýzy podniku firmy WMA-Glass

Vliv	Popis
+	Dostatečný počet potenciálních zákazníků
-	<i>Nákup know-how a technologie výroby od vývojové společnosti</i>
++	Individuální přístup k zákazníkovi formou přímého marketingu
++	Vysoká kvalita výrobků za přiměřenou cenu
++	Široký sortiment výrobků (schopnost vyhovět nadstandardním požadavkům odběratele – v oblasti výroby i ceny)
+	Obal a balení z recyklovatelných materiálů
--	<i>Zastaralé strojní vybavení</i>
+	Dostačující výrobní kapacita
++	Dobrá image firmy na českém trhu
-	<i>Nejasná organizační struktura</i>
--	<i>Špatná vybavenost personálu cizími jazyky</i>
+	Přiměřená rentabilita kapitálu
+	Vysoká běžná a okamžitá likvidita
--	<i>Vysoká zadluženost celkového kapitálu</i>
+	Zkušenosti s osobním prodejem na mezinárodním trhu
--	<i>Nedostatečná podpora prodeje</i>
-	<i>Špatný stav webové prezentace</i>
+	Vlastní doprava
-	<i>Zastaralý vozový park</i>

Pozn.: (+, ++) **silná stránka, významná silná stránka**; (-, --) **slabá stránka, významná slabá stránka**

Zdroj: vlastní zpracování

Ze shrnutí vnitřní analýzy, *Tab. 12 - Shrnutí vnitřní analýzy podniku firmy WMA-Glass*, vyplývá, že firma má dobré jméno na trhu z hlediska ceny a kvality. Svým individuálním přístupem a flexibilitou je schopna si získat dobré zákazníky. Výroba je stabilní i přes zastaralá zařízení. Mezi slabé stránky patří jazyková vybavenost pracovníků a nedostatečná podpora prodeje. Vyšší zadluženost je zapříčiněna splátkami firemního podílu původnímu majiteli, omezuje společnost z investičního hlediska.

5. Návrhy marketingových strategií

Na základě výsledků z výše vypracované situační analýzy a jejího shrnutí formou SWOT analýzy lze vytvořit návrh konkurenční strategie vhodné pro firmu WMA-Glass, s. r. o., který je zaměřen na odstranění jejích slabých stránek i případných hrozeb. Na druhou stranu přináší opatření pro podporu silných stránek a příležitostí.

5.1 Cíle firmy WMA-Glass

Hlavním důvodem vstupu firmy WMA-Glass na atraktivní zahraniční trh je využití blízkosti příhraničního regionu. Světová krize v roce 2008 ukázala, že i stabilní firma může mít problémy s odbytem, ráda by proto diverzifikovala riziko poklesu produkce. Německo si vybrala z důvodu geografické blízkosti, hospodářské stability a díky svým dlouholetým zkušenostem s tímto trhem. Do roku 2010 byla totiž dceřinou společností německé firmy Wolf&Meier v Langgöns. Tento záměr podporuje několik okolností. Zvyšuje se evropská integrace, v současné době zahraničnímu obchodu nebrání žádné překážky, cesta na německý trh je volná. V poslední době si dva němečtí zákazníci firmu sami vyhledali. Závod je přesvědčen o dobré kvalitě svých výrobků a konkurenčních cenách díky nižším výrobním nákladům.

Konkrétním záměrem je proniknout do pohraniční oblasti v maximální vzdálenosti do ca 50km a v ní oslovit potenciální odběratele. Hlavní zaměření by se mělo týkat truhlářů a výrobců oken. Partner by měl být zkušený ve svém oboru a specializovat se na výrobu oken. Cílem je zajistit vhodné kontakty, aby firma mohla posléze zvýšit povědomí o svém podniku v pohraničí a začít tak budovat síť zahraničních odběratelů. Úkolem této práce je tedy posoudit, zda firma má možnost na zahraničním segmentu uspět a navrhnout strategie a příslušná opatření, která zajistí její úspěšnost.

5.2 Návrh mezinárodní marketingové strategie

V současné době firma WMA-Glass realizuje strategii následovníka (*follower strategy*). Jedná se o malou firmu, která nemá vlastní vývoj ani výzkum, veškeré know-how proto získává od velkých firem na trhu. Ve svém oboru je úspěšná a má stabilní místo na trhu. Ráda by si udržela svůj podíl a získala stálé odběratele. Nabízí kvalitní výrobky za přiměřenou cenu.

Základní motivací každé firmy, jež chce vstoupit na mezinárodní trh, je ekonomický růst. WMA-Glass by se proto měla zaměřit na **strategii intenzivního růstu**. Rozvojem nosných aktivit a aktivním přístupem k marketingu by mohla dosáhnout zvýšení objemu prodeje a posílit tak svojí pozici na trhu.

5.3 Návrh metody vstupu na zahraniční trh

Nejvhodnější formou vstupu na zahraniční trh pro firmu WMA-Glass je vývoz. Výrobky by měly být vyráběny v domácím prostředí a poté vyváženy. Jako vhodná forma vývozu byl zvolen přímý export bez přímých investic, nejčastěji je používán **tradiční export**. Závod by se měl zaměřit na aktivní přístup k zahraničnímu vývozu aktivním marketingem a vyhledávat si sám zákazníky v pohraničí. To by mělo probíhat prostřednictvím vlastních firemních obchodníků vyslaných do terénu. Tento způsob vstupu byl zvolen díky nízkým nákladům při jeho realizaci. Vyžaduje však pečlivou přípravu pracovníků kvůli kulturním odlišnostem. Výhodou je, že je na něj firma zvyklá, nevýhodou je cizí prostředí a jazyková bariéra. Důvodem volby přímého vývozu je také komplikovaná manipulace s výrobky a doprovodné služby.

5.4 Návrh dílčích strategií naplňující marketingové cíle podniku

V této kapitole budou uvedeny jednotlivé strategie nástrojů marketingového mixu, které povedou k úspěšnosti firmy při vstupu na zahraniční trh. Budou navrženy v oblasti produktu, ceny, distribuce a propagace.

5.4.1 Návrh produktové strategie

Firma WMA-Glass se během své působnosti na trhu měla možnost setkat s velmi odlišnými požadavky na výrobu. Ve většině případů se snaží těmto nadstandardním nárokům vyhovět. V současné době se tedy zaměřuje na **výrobní diferenciaci**. Ta spočívá v nestandardních rozměrech skel, použití rozmanitých speciálních funkčních materiálů a v neposlední řadě také atypických tvarů. Přese všechny tyto požadavky si její produkty musí zachovat základní funkční hodnoty a dodržet stanovené normy, jelikož výrobky podléhají mezinárodním standardům. Doporučení pro společnost je v této strategii pokračovat. Za své působení na trhu si již vybudovala image firmy pro náročné zákazníky, díky tomu má také široké uplatnění. Kvalita výrobku je pro německý trh dostatečná vzhledem k tomu, že převážná většina materiálů pochází od předních německých producentů. Dodržování jakosti a mezinárodních standardů je zaručeno certifikační společností IKATES. Doprovodné služby i balení výrobku mohou zůstat beze změny.

5.4.2 Návrh cenové strategie

V současné době firma používá strategii **vyrovnaných cen**, pro tuzemské zákazníky budou platit stejné ceny jako pro zahraniční. To se doporučuje ponechat. Vedou k tomu následující důvody. Německý odběratel je dobře informován o cenách a nadsazování cen vede k odrazení zákazníka. Dalším příčinou je levnější pracovní síla v ČR. Firma přirozeně získává výhodu nízkých nákladů. České ceny se budou pro zahraničního partnera jevit jako levnější v porovnání s německými. Pokud by WMA-Glass své ceny ještě snižovala na úroveň téměř dumpingových cen, mohlo by to vést k podezření o špatné kvalitě výrobků.

V době sezónních výkyvů lze doporučit cenové nabídky v podobě slev. Firma si může účtovat nižší marži na úrovni 5-6%.

5.4.3 Návrh v oblasti distribuce

Ze tří fází internacionalizace je pro firmu vzhledem k její velikosti zvolen pouze první stupeň internacionalizace, a tím je **vývoz**. Ze čtyř způsobů distribuce lze doporučit pouze jednoduchý kanál charakteristický pro průmyslové zboží, což je výrobce-odběratel. Do distribuce tedy nevstupují žádné obchodní mezičlánky. Tento kanál byl zvolen z důvodu vyšších zisků. Vzhledem k tomu, že firma je schopná si dopravu zajistit sama a vyhledat si obchodní partnery, není potřeba zapojovat další mezičlánky. Izolační sklo je navíc polotovár, který není určen k samostatnému prodeji, vždy potřebuje odběratele. K výrobku se vážou doprovodné služby, které jsou nepřenosné na mezičlánky.

Firma byla zvyklá rozvážet zboží pouze v tuzemsku. Nově byl zakoupen malý nákladní automobil do 3,5 tun. V možnostech dopravy tedy již došlo ke zlepšení, toto opatření stávající zákazníci vítají.

Firma se řídí mezinárodními distribučními pravidly INCOTERMS®, uplatňuje odběr ze závodu EXW a doručení do místa určení DAP.

5.4.4 Návrh v oblasti komunikace

Návrhy v oblasti komunikace se budou týkat oblasti osobního prodeje, podpory prodeje, reklamy a public relations.

Osobní prodej

Oblast komunikace je zapotřebí výrazně zlepšit. Prvním z nástrojů je osobní prodej. Díky dlouholetým zkušenostem obchodního jednání lze doporučit terénního pracovníka z vlastních řad. Pokud bude zvolen firemní pracovník, měl by vzít v úvahu národní specifika a specifika obchodního jednání v Německu, jelikož se od českých způsobů výrazně liší. Více je k tomuto tématu uvedeno v části kulturní prostředí PEST analýzy. Tamtéž je

nastíněno i jak postupovat při obchodním jednání. Zásadní překážkou pro tuto strategii je jazyková bariéra. Aby mohlo jednání probíhat na úrovni, měl by být přítomen zkušený tlumočník. V Německu je to velmi vítaný způsob, protože každý z účastníků může používat svůj mateřský jazyk, Němci jsou zdatní řečníci.

Podpora prodeje

Ta je v současné chvíli spíše slabou stránkou WMA-Glass. Jako podporu prodeje v nynější době nabízí zaslání vzorků a osobní poradenství ve firmě, což je v dnešní internetové době málo. Webová prezentace sice je, ale hůře dohledatelná pomocí vyhledávacích serverů a málo aktualizovaná. Zákazníci jsou odkazováni na produktové portfolio konkurence Saint-Gobain. Celkově nejsou využívány další možné komunikační nástroje, jako je reklama, informační letáky, účast na veletrzích a výstavách.

Doporučení v oblasti prodeje jsou následující:

A) Účast na vybraných německých veletrzích: Německo je známé svou oblibou v různých veletrzích. Pro začátek stačí vejít do povědomí pouze v regionu, k tomu lze využít menší například lokální výstavy nebo mezinárodní veletrhy v České republice. Dále je zapotřebí sledovat program česko-německé obchodní komory, mohou se zde objevit tematické akce.

- **IBF, Brno**, Česká republika mezinárodní stavební veletrh probíhá ve spolupráci s německou hospodářskou komorou (pozn. vystavuje zde například konkurenční firma Akuterm, s. r. o.)
- **FOR ARCH 2014, Praha**, Česká republika – mezinárodní stavební veletrh
- **Kooperační rozhovory se zástupci saských firem z oblasti stavebnictví, Brno**, Česká republika – zprostředkování hovorů česko-německou obchodní komorou mezi českými a saskými firmami, nejedná se o pravidelnou akci
- **Designer's open, Lipsko**, Německo – veletrh návrhářů, designérů a konstruktérů z průmyslových oborů
- **Denkmal, Lipsko**, Německo – Evropský veletrh památkové péče, restaurování a sanace historických budov
- **Fensterbau/frontale, Norimberg**, Německo – Mezinárodní veletrh oken, dveří, technologií fasád, komponentů a předmontovaných jednotek

B) Vytvoření firemního letáku s logem firmy: V současné době používá WMA-Glass pouze prospekty od Saint-Gobain, na nichž je jméno firmy uvedeno malým písmem v zápatí, to je nedostačující. Firma by proto měla vytvořit stručný leták, který by obsahoval nabídku produktů a služeb, atraktivní referenční zakázky, důležité kontakty a mapu zobrazující polohu závodu.

C) Aktivní rozesílání vzorků: firma by si měla vést databázi největších odběratelů a těm pravidelně zasílat vzorky. Věrným zákazníkům by k vzorkům mohly být zasílány dárky formou reklamních předmětů s logem firmy.

D) Aktualizace webové prezentace: v první řadě je zapotřebí aktualizovat produktové portfolio, přidat aktuální referenční stavby, zvážit potřebnost nástroje „Glas-Sparkulator“, uvést aktuální informace o firmě, zlepšit dohledatelnost firmy na vyhledávacích serverech (Google, Seznam, aj.), založit sekci „download“ a uveřejnit materiály pro stažení.

5.4.5 Reklama

V současné době firma WMA-Glass uvažuje o umístění reklamy formou billboardu v oblasti hraničního přechodu v Hrádku nad Nisou. Vhodnější by ovšem bylo použít tištěnou reklamu v regionálních novinách, anebo rozhlasovou zprávu v německém jazyce v místním rozhlasu. Tištěná reklama je v Německu oblíbená a budí důvěryhodnost. Němečtí občané žijící v pohraničí jsou v tomto směru dobře informovaní jak o lokálním, tak zahraničním dění v rámci regionu Nisa.

5.4.6 Public relations

V tomto kroku firma prozatím nic nepodniká. Důvodem není neochota pomoci svému okolí, firma například v minulosti podporovala místní sportovní akce. Příkladem společenské odpovědnosti je i důsledné třídění odpadu. Tato oblast by mohla být zlepšena formou výročních zpráv umístěných na firemních webových stránkách nebo v místním tisku.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo posoudit možnost vstupu firmy WMA-Glass na nový trh s vymezením cílového segmentu a navrhnout vhodnou strategii pro vstup. Smyslem bylo zajistit podniku konkurenční výhodu před ostatními společnostmi v regionu a přiblížit mu zahraniční prostředí, aby mohl na trhu lépe obstát.

K posouzení možnosti vstupu bylo zapotřebí vymezení cílového segmentu, zpracování situační analýzy týkající se celkového prostředí. Bylo nutné rozpoznat, jaké síly působí a jak ovlivňují společnost ve vzdálenějším makroprostředí i blízkém mikroprostředí včetně zhodnocení vnitřních zdrojů firmy.

Pro vypracování této práce byly použity analytické metody situační analýzy, jimiž jsou PEST a Porterův model pěti sil. Výsledky uvedených analýz byly shrnuty pomocí techniky ETOP a na základě vyhodnocení podle Portera. Zmíněné rozborů ukázaly, že Německo je atraktivní a stabilní zemí s otevřeným trhem. Na druhou stranu byla zjištěna vysoká míra konkurence na trhu izolačního skla.

Byla provedena segmentace trhu a následná analýza zákazníků. Ta ukázala dostatečný počet potenciálních odběratelů ve vybraném segmentu. Výsledky byly zpracovány do přehledné tabulky kontaktů včetně ohodnocení jednotlivých subjektů podle shody s danými segmentačními kritérii a bude předložena firmě WMA-Glass spolu s touto prací.

Dále byl zhodnocen současný stav firmy WMA-Glass, vnitřní analýzou podniku a následnou analýzou marketingového mixu, výsledky byly shrnuty formou SWOT analýzy s přihlédnutím k jednotlivým silám faktorů. Podle zjištění, se jedná o stabilní firmu s dobrým jménem na trhu. Mezi silné stránky firmy patří kvalita, přiměřená cena a flexibilní přístup k zákazníkovi. Nedostatkem je jazyková bariéra, zastaralá zařízení a vysoká zadluženost kapitálu, jež brzdí investice.

Na základě poznatků získaných ze situační analýzy byla doporučena mezinárodní marketingová strategie v podobě intenzivního růstu. Metodou vstupu na zahraniční trh byl navržen tradiční export. Dále byly zpracovány návrhy v oblasti dílčích strategií marketingového mixu. Firma by si měla zachovat strategii diferenciací v oblasti produktů,

aby mohla obstát u náročných zákazníků. Dále bylo navrženo použít vyrovnané exportní ceny a nabídky v podobě sezónních slev. Služby týkající se distribuce by se měly zachovat. Nejvíce podnětů ke zlepšení bylo navrženo v oblasti komunikace. Byl popsán specifický přístup k německému klientovi, navrženy nástroje pro podporu prodeje v podobě firemních letáků, aktivního rozesílání vzorků a aktivní účasti na veletrzích. Webová prezentace byla vyhodnocena jako nedostatečná, podle návrhů, by zlepšení měla nastat v aktuálnosti stránek, v informacích o produktovém portfoliu, referenčních stavbách a dohledatelnosti na vyhledávacích serverech. V oblasti reklamy bylo navrženo použít regionálního německého tisku, či rozhlasu. V neposlední řadě byl vypracován návrh v oblasti public relations.

To, jestli se firma WMA-Glass zaměří na výše uvedené strategie, přijme podané návrhy a využije kontakty získané analýzou zákazníků, záleží jen na ní. Přizpůsobením marketingového mixu zahraničnímu prostředí by však mohla získat konkurenční výhodu na trhu a získat tak více zákazníků.

Seznam použité literatury

AGC Interpane [online]. 2001. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: www.interpane.de

AHK, 2014. *O Německu: Základní statistické údaje*. Česko-Německá obchodní a průmyslová komora. [online]. 2014. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z <http://tschechien.ahk.de/cz/o-nemecku/statisticke-udaje/>

BIŇOVEC, K., 2001. *Přehled učiva k maturitní zkoušce z ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2001, 293 s. ISBN 80-716-8747-2.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Spolkové ministerstvo pro vědu a výzkum) *3-Prozent-Ziel erreicht: Deutschland baut seinen Spitzenplatz im Bereich Forschung und Entwicklung aus*. [online]. 2013-12-10 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: [http://www.kooperation-international.de/index.php?id=16&tx_ttnews\[tt_news\]=79570&cHash=56249a0a81cab307a108877a9781f75b](http://www.kooperation-international.de/index.php?id=16&tx_ttnews[tt_news]=79570&cHash=56249a0a81cab307a108877a9781f75b)

BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export. *Exportní velmoc Německo: podpora vývozců prostřednictvím státu a hospodářských institucí*. [online]. 2007-04-03 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/exportni-velmoc-nemecko-89.html>

BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export. *Německo: Ekonomická charakteristika země*. [online]. 2013-10-29 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-ekonomicka-charakteristika-zeme-19044.html>

BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export. *Podnikatelské prostředí | Rozvoj | regionů | Euroregiony*. [online]. 2013-10-29 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/euroregiony-1836.html>

Central intelligence agency: The World Factbook. *Germany: People and Society, Population pyramid*. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

Central intelligence agency: The World Factbook. *Germany: Transportation*. [online]. cit. 2014-05-06]. Dostupné z <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

Climaplus-securit: Zukunft mit Glas. *Die Partner (partneři - mapa)*. [online]. 2014. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z http://www.climaplus-securit.com/catalog/die_partner/49d44a9a-0199-4b23-bbea-a1e5d1c88ddb.aspx

Cylex. *Cylex Branchenbuch Deutschland*. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z <http://web2.cylex.de/Homepage/Home.asp>

ČSÚ, 2014. *Vývoj průměrných mezd v 1 až 4. čtvrtletí 2013 (předběžné výsledky): Vývoj průměrné měsíční mzdy v Libereckém kraji v jednotlivých čtvrtletích*. Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Liberci. [online]. 2014-03-11. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z http://www.czso.cz/xl/redakce.nsf/i/140311_mzdy

Das Örtliche: für Löbau, Rosenbach, Bernstadt a. d. Eigen und Umgebung. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z http://www2.dasoertliche.de/?form_name=search_reg&cmd=cmd_search_std_reg&i=loebau&buc=1080&kgs=14626290

Dědková, Jaroslava a Iveta Honzáková. *Základy marketingu*. Díl 2. Vyd. 2. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001, 115 s. ISBN 80-7083-530-3.

Euroglas. *Home:Ujazd*. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.euroglas.com/en/company/company-locations/ujazd.html>

Evropská komise. *Právní řád -Německo*. [online]. 2006-02-08 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/civiljustice/legal_order/legal_order_ger_cs.htm

Export do SRN: Portál pro Vaše úspěšné podnikání v SRN. *DPH v Německu*. [online]. Praha: WebTrade CZ s. r. o., 2014-03-07. 2012-08-15 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.expordosrn.cz/article/dph-v-n%C4%9Bmecku>

Fakta o Německu. *Hospodářství*. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cz/hospodarstvi.html>

Fakta o Německu. *Hospodářství: Kulturní a kreativní hospodářství na vzestupu*. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cz/hospodarstvi/main-content-06/kulturni-a-kreativni-hospodarstvi-na-vzestupu.html>

Fakta o Německu. *Politický systém*. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cz/politicky-system.html>

Fakta o Německu. *Společnost*. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cz/spoleenost.html>

Fakta o Německu. *Vzdělání, věda a výzkum*. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cz/vzdilanivida-a-vyzkum.html>

Fenestra Wieden: Slunce do vašeho domu. *Právě realizujeme: KI Aula, Stockholm* [online]. [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: http://www.fenestra-wieden.cz/reference/prave-realizujeme/id:14031/KI_Aula,_Stockholm

FGT Glaswerk GmbH: Industriepark Kleinklotschen. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.fgt-glaswerk.de>

Firmy.cz [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/>

FXstret.cz: Svět obchodování na FOREXu. *Rating - S&P, Moody's a Fitch: Aktuální rating*. [online]. 2014-04-25. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z <http://www.fxstreet.cz/rating-sp-moodys-a-fitch.html>

Glassolutions Deutsche Glas (Saint-Gobain). *Unternehmensprofil und Geschichte: Grenzenlos Glas - mit weltweitem Wissen vor Ort (Profil společnosti)*. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z:

http://www.glassolutions.de/SGGS_DEUTSCH/Unternehmen/Unternehmensprofil_Gesichte/Unternehmensprofil.asp

Chování.eu. Cestování / Země, státy, oblasti / Evropa / Německo. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z <http://www.chovani.eu/nemecko/c126>

Ing. Jiří Bárta, 2011. *Hraniční přechody: Parametry hraničních přechodů v Ústeckém kraji*. Ústecký kraj: oficiální web. [online]. 2011-07-26. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z http://www.kr-ustecky.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=450018&id=1661624&p1=85058

Ing. Miroslav Sázovský, 2014. *Výrobci plochého skla ve světě: Zajímají vás pozice sklářských výrobců po světě?* In InfoGLASS: Sklo ve stavebnictví. [online]. 2014-04-16. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.infoglass.cz/cz/815.vyrobciplocheho-skla-ve-svete>

Ing. Vladimír Macháček. Jednatel společnosti WMA-Glass, s. r. o., Chrastava 25. 4. 2014

JÁČOVÁ, Helena a Martina ORTOVÁ. *Finanční řízení podniku v příkladech*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 143 s. ISBN 978-80-7357-724-7.

JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 172 s. ISBN 80-7179-578-x.

KOTLER, Philip, Václav DOLANSKÝ a Stanislav JURNEČKA. *Marketing management*. 10. rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Liberecký kraj. Odbor dopravy | Hraniční přechody na území Libereckého kraje + SCHENGEN: Informace k propustnosti státních hranic. [online]. 2012-12-31. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z <http://doprava.kraj-lbc.cz/page2356>

Linde Gas: Technické plyny Česká republika. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.linde-gas.cz/cs/index.html>

LJF. *About us: LE JOINT FRANÇAIS Sealants adhesives and coatings, Specialist in high technology sealing and bonding.* [online]. 2005. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.ljfm.com/site/accueil.asp>

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí.* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 186 s. ISBN 80-86419-94-0.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě.* 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009, 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

Mapy Google [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <https://maps.google.com/maps?output=classic&dg=ntvb>

Mapy.cz [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/>

Mario Lohnitz. Wlf-Dierk Lohnitz glas + spiegel KG. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.lohnitz.de/>

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. *Německo: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu.* [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/nemecko/ekonomika/zakladni_podminky_pro_uplatneni_ceskeho.html

Obchodní řetězec Edeka testuje nepřetržitou otvírací dobu. In *Export do SRN: Portál pro Vaše úspěšné podnikání v SRN* [online]. 2007-11-19 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.expordosrn.cz/article/obchodn%C3%AD-%C5%99et%C4%Bzec-edeka-testuje-nep%C5%99etr%C5%BEitou-otv%C3%ADrac%C3%AD-dobu>

Obr, 2013. *Mýto na dálnicích ano, ale jen pro cizince, myslí si třetina Němců*. In Česká televize: ČT24 | Ekonomika. [online]. 1996-2014. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/243665-myto-na-dalnicich-ano-ale-jen-pro-cizince-mysli-si-tretina-nemcu/>

OECDiLibrary. OECD Environmental PerformanceReviews: Germany 2012. *Elektronická databáze článků ProQuest - knihovna.tul.cz* [online]. 2012-05-31 [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1352044005?accountid=17116>
Bibliografie:

Oknotherm: Solidnost rodinné firmy. *Izolační skla*. [online]. 2012. [cit. 2014-05-06]
Dostupné z: <http://www.oknotherm.cz/izolacni-skla/>

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s.

Pravidla INCOTERMS 2010 In. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/prezentace-incoterms-2010-27735.html>

Professor Klaus Schwalb, 2013. *The Global Competitiveness Report 2013–2014*. [online] Geneva: World Economic Forum, 2013. [cit. 2014-05-06]. ISBN-13: 978-92-95044-73-9. Dostupné z: <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>

Rover: Vše pro práci s plochým sklem. *Vše pro práci s plochým sklem* [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.rover-lbc.cz/>

SAINT-GOBAIN | SWISSPACER. *About us: Founded in 1998, SWISSPACER is part of the Saint-Gobain Group. The company has grown fast globally and is already a leader in many markets* (profil výrobce rámečků Swisspacer). [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.swisspacer.com/en/about-us>

Saint-Gobain: in Mitteleuropa. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: www.saintgobain.de

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179

Statistisches Bundesamt (Statistický zemský úřad). Zahlen und Fakten / *Konjunkturindikatoren* / *Bruttoinlandsprodukt (HDP)*. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Konjunkturindikatoren/Konjunkturindikatoren.html>

Statistisches Landesamt Sachsen (Zemský statistický úřad Sasko). *Statistik / Verdienste: Vierteljährliche Verdienste (mzdy – čtvrtletní mzdy)*. In. sachsen.de. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z <http://www.statistik.sachsen.de/html/544.htm#article7392>

STRNAD, Pavel a Andrea KRAUSOVÁ. *Mezinárodní marketing*. Vyd. 2. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011, 129 s. ISBN 978-80-7372-716-1.

Thiele AG. ThieleGlas: Transparente Innovation. *XXXL: XXXL Gläser - Glasscheiben nach Maß*. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.thiele-glas.de/produkte/xxxl/>

Úplný výpis z obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Ústí nad Labem, pro firmu WMA - Glass s.r.o. In. *Obchodní rejstřík*. [online]. 2014. [cit. 2014-05-06] Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a109042&typ=actual&klic=jct51y>

WMA-Glass, s. r. o., Izolační sklo. *O firmě*. [online]. 2010. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z <http://www.wma-glass.cz/>

Bc. VEJSTRKOVÁ, Z. *Návrh konkurenční strategie firmy VZDUCHOTECHNIK, s. r. o.* Liberec, 2013. 95 s. Diplomová práce na Technické univerzitě v Liberci na Fakultě ekonomické. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.

Seznam příloh

Příloha A	Zákazníci v Sasku (1/3)	109
Příloha B	Zákazníci v Sasku (2/3)	110
Příloha C	Zákazníci v Sasku (3/3)	111
Příloha D	Mapa zákazníků v Sasku	112

Příloha A Zákazníci v Sasku (1/3)

Zákazníci v Sasku 1						
Body	Mapa	Název	Adresa	km	www tel	Sorti- ment
5	A	Sun Service Rolladenbau Zittau	Eckartsberger Straße 62 a, 02763 Zittau	20	www.sunservice.de Tel. 03583 70 39 19	Š
5	B	MEGA – Holz (Fenster MEGA – Holz)	Löbauer Str. 1a, 02763 Zittau	20	www.mega-holz.de Tel. 03583/795120	U
5	C	Fenster Türen Bretschneider	Rathenastr. 18a, 02763 Zittau	20	www.db- wintergarten.de Tel. 03583 / 58 56 77	U
5	D	Sonja Fankhänel Tischlerei & Holzbaubetrieb	Dr.-Friedrichs- Str. 11c, 02763 Zittau	20	www.sftischlerei.co m Tel. 03583 511183	Š
5	E	Tischlerei Jürgen Prasse	Karbidstraße 4, 02788 Hirschfelde	20	www.tischlerei- prasse.de Tel. 035 843 20 498	Š
5	F	Tischlermeister Bernd Starke	Hauptstraße 43, 02763 Bertsdorf	25	http://www.starke- tischler.de Tel. 03583510672	Š
4/5	G	Wilhelm-Fröhlich Tischlerei Schiffmann,	Wilhelm- Fröhlich-Weg 3, 02763 Bertsdorf	25	http://www.tischler ei-schiffmann.de/ Tel. 0173 8226010	U
4	H	Tischlerei und Restaurationsbetrie b Schramm GmbH	Ernst- Thälmann- Straße 4a, 02763 Bertsdorf	20	www.tischlerei- restauration.de Tel. 03583 / 51 69 44	Š.
4	I	Bauelemente Mauer Andreas	August-Bebel- Str. 6A, 02785 Olbersdorf	20	Tel. 03583 775921	U
4	J	Gerd & Jürgen Apelt GbR,	Breite Aue 26, 02779 Großschönau	30	www.tischlerei- apelt.de Tel. 03 58 41 25 18	Š
4	K	Sonnenschutz Rolladen- und Fensterbau GmbH	Hauptstraße 164 02708 Obercunnersdor f	40	www.sonnenschutz -eibau.de Tel. 03 58 75 6 12 14	Š

Pozn: U – úzký sortiment, Š – široký sortiment

Zdroj: vlastní zpracování podle portálů Das Örtliche a Cylex

Příloha B Zákazníci v Sasku (2/3)

Zákazníci v Sasku 2						
Body	Mapa	Název	Adresa	Počet (km)	www tel	Sortiment
4	L	Reinelt Holzbau	Obere Hauptstr. 22, 02708 Niedercunnersdorf	40	Tel. 0 35 86 6 75 49	Š
4	M	Tischlerei Briesowsky	Oelsa 8, 02708 Löbau	40	Tel. 0 35 85 40 40 82	Š
4	N	TVS Fenster- technik GmbH	Gartenstr. 25, 02894 Reichenbach	50	www.tvs-fenster.de Tel. 035828 78 20	U
4	O	WERU Fenster und Türen	Görlitzer Str. 18, 02894 Reichenbach	50	www.fenster-hannas.de Tel. 035828 71451	U
4	P	Fenster-Türen- Wintergärten Posselt GmbH	Brautwiesenstr. 3, 02826 Görlitz	50	http://www.mon.de/d/posselt.gmbh Tel. 03581 314297	U
4	Q	H & K Fenstersysteme GmbH	Brautwiesenstr. 16, 02826 Görlitz – Innenstadt	50	www.landskron-systemmontage.de Tel. 03581 41 30 85	U
4	R	Pohl	Rothenburger Landstraße 109, 02828 Görlitz	>50	www.metallbau-pohl.de Tel. 3581 31 53 30	U
4	S	Tischlerei Pötschke GmbH	Weststraße 18, 02708 Löbau	>50	www.tischlerei-poetschke.de Tel. 35 85 4 74 60	U
4	T	MF Fassadentechnik GmbH	Paulistraße 67, 02625 Bautzen	70	www.mf-fassadentechnik.de Tel. 35 91 29 971	U
3	U	Tischlerei Fiedler Inh. Maik Häntsch	Karl-Liebknecht- Str. 21, 02727 Neugersdorf	40	www.firma-fiedler.de Tel. 0 35 86 3 25 75	Š
3	V	Erika Rothe, Tischler- meisterin	Schillerstraße 1, 02826 Görlitz	50	www.e-rothe.de Tel. 3581 47 20 0	Š

Pozn: U – úzký sortiment, Š – široký sortiment

Zdroj: vlastní zpracování podle portálů Das Örtliche a Cylex

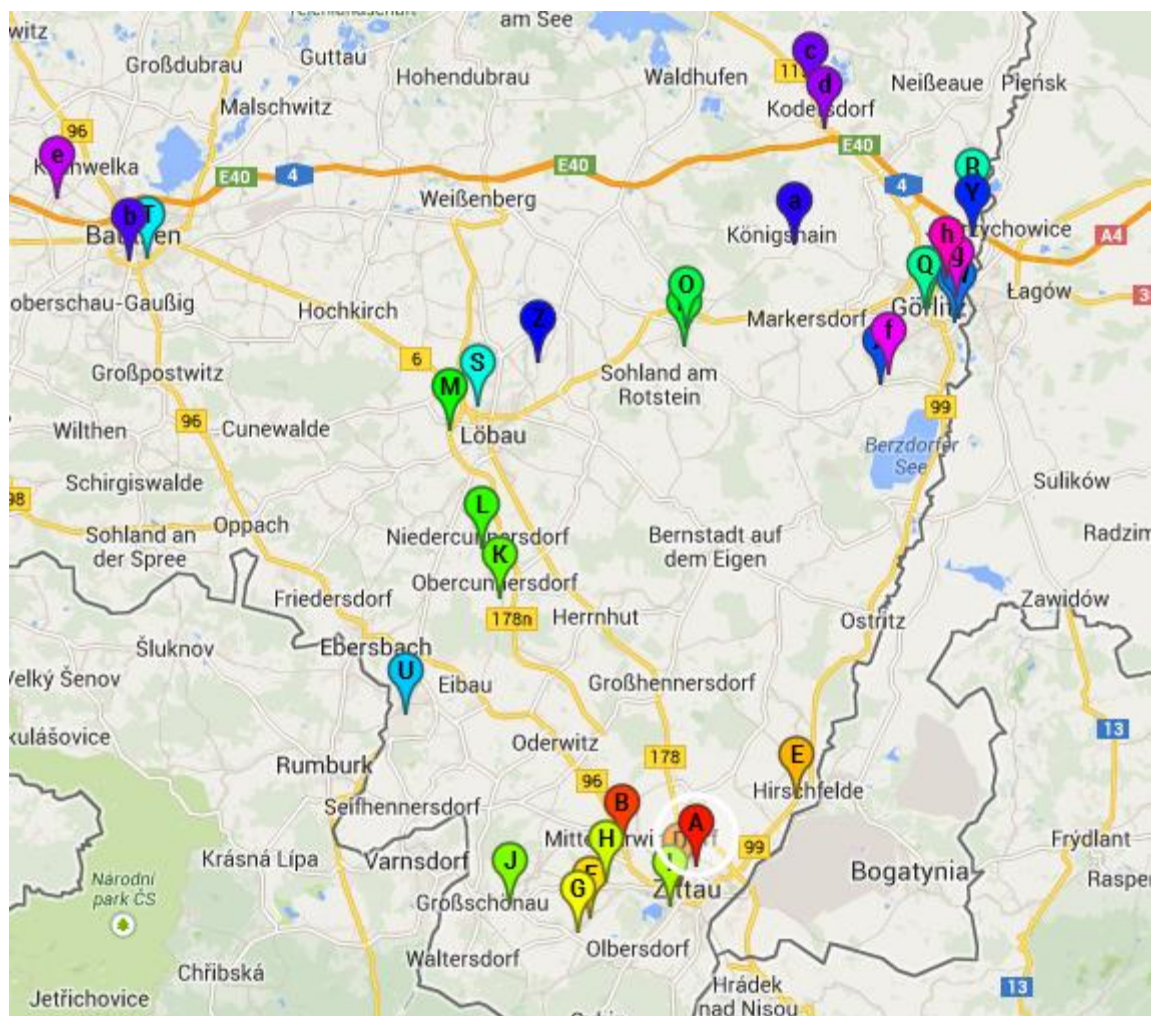
Příloha C Zákazníci v Sasku (3/3)

Zákazníci v Sasku 3						
Body	Mapa	Název	Adresa	Počet (km)	www tel	Sortiment
3	W	Bau- und Möbeltischlerei, Rainer Holz	Emmerichstr. 58, 02826 Görlitz	50	www.holzvonholz.de Tel. 03581-401537	Š
3	X	Tischlerei Pursche	Weinhübler Str. 15, 02827 Görlitz	50	www.tischlerei-pursche.de/ Tel. 04154 2815	Š
3	Y	Görlitzer Fensterwelt	Kirchsteg 2, 02828 Görlitz	>50	www.goerlitzer-fensterwelt.de Tel. 035 81 31 06 11	Š
3	Z	Jahnke Bauelemente e.K.	Alter Schulweg 4a, 02708 Löbau OT Bellwitz	60	www.bauelemente-jahnke.de Tel. 03585-455958	Š
3	a	Wilfried Wobus	Dorfstr. 44, 02829 Königshain	60	Tel. 035826 60434	U
3	b	Bau- und Möbeltischlerei GmbH	Humboldtstraße 21, 02625 Bautzen	70	www.obm-tischlerei.de Tel. 03592 3822-55	Š
3	c	Uwe Hentschel	Straße der Einheit 75, 02923 Kodersdorf	70	Tel. 03582561422	U
3	d	Tischlerei H. Müller	Straße der Einheit 11, 02923 Kodersdorf	70	Tel. 03 58 25 53 09	U
3	e	Renovierungsservice Hötzel	Schwalbenweg 6, 02625 Salzenforst	90	www.ttr-hoetzel.de Tel. 035 91 30 30 21	Š
2	f	Fenstertechnik Leder GbR Ulf U. Karin Leder	Görlitz, An der Landeskronen 14, 02827 Görlitz	50	Tel. 03581403313	-
2	g	Unitech Fenster- und Türenfabrik GmbH	Obermarkt 27, 02826 Görlitz	50	tel. 03581 4 28 12 77	-
2	h	Bieler Frank Fenster	Antonstr. 14, 02828 Görlitz	>50	Tel. 03581 311011	

Pozn: U – úzký sortiment, Š – široký sortiment

Zdroj: vlastní zpracování podle portálu Das Örtliche a Cylex

Příloha D Mapa zákazníků v Sasku



Zdroj: vlastní zpracování pomocí Mapy Google